

Masteroppgave

Indre og ytre motivasjon i DnB NOR med hensyn til ulike belønningssystemer.

- En case studie.

Hvor sterk er den affektive organisasjonsforpliktelsen blant de ansatte i DnB NOR? Og hvordan påvirkes denne av bankens incentiv/belønningssystemer?

av

Silje Brandsvoll

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningsplanen. Denne godkjenningen innebærer ikke at Universitetet inntar ansvar for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder,
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi.

Veileder:
Dag Ingvar Jacobsen

Kristiansand, 14. juni 2011

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som en avsluttende oppgave på masteren innenfor Økonomi og Administrasjon ved Universitet i Agder, retning International Management and Strategy, og inneholder 30 studiepoeng.

I denne sammenheng valgte jeg å skrive om den affektive organisasjonsforpliktelsen de ansatte ved DnB NOR hadde ovenfor organisasjonen. Da med hensyn til hvordan denne kunne bli påvirket av bankens incentiv/belønningssystem. Grunnen til valg av en slik oppgave, var min interesse for de ulike motivasjonsfaktorene i organisasjonen.

Det er mange personer jeg ønsker å takke i denne prosessen. For det første ønsker jeg å takke min veileder, Dag Ingvar Jacobsen (dr. philos og professor ved Universitetet i Agder, Kristiansand), for meget god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen og ikke minst god støtte når det oppstod vanskeligheter med undersøkelsesprosessen, tusen takk. Videre vil jeg takke DnB NOR, som sa seg villig til et samarbeid og som har gjort det mulig å utføre masteroppgaven slik jeg ønsket. Sist, men ikke minst ønsker jeg å takke min familie, pappa Rolf Otto, mamma Berit, mine søstre Tone og Hilde, og gode venner som har støttet meg gjennom hele prosessen. Dere har vist tålmodighet og godhet, tusen takk.

Kristiansand, 14. juni 2011.

Silje Brandsvoll.

Sammendrag

Oppgaven er basert på en intervjuundersøkelse av åtte ansatte ved DnB NOR i Aust – og Vest Agder regionen og hadde som formål å se på ulike faktorer som kan ha påvirkning på hvor sterk den affektive (følelsesmessige) organisasjonsforpliktelsen er blant de ansatte, og hvordan denne forpliktelsen påvirkes av bankens incentiv/belønningssystemer.

Oppgaven begynner med relevant teori som omhandler affektiv organisasjonsforpliktelse, indre – og ytre motivasjon og ulike former for belønningssystemer. I denne delen som også representerer første del av oppgaven, blir det presentert fire ulike hypoteser som jeg ønsker å få svar på i løpet av undersøkelsen. Det er blitt brukt et kvalitativt design, hvor det ble utarbeidet en intervjuguide på bakgrunn av tidligere teori. Intervjuguiden ble delt inn i fire hoveddeler, som best mulig skulle forklare årsaker til hvorfor en slik påvirkning kunne skje.

I andre del av oppgaven blir det vist til metodebruk og fremgangsmåte for hvordan jeg kan få tak i ønsket informasjon, hvor jeg så i tredje del, analysedelen, bearbeidet informasjonen jeg fikk fra intervjuene. Videre har jeg valgt å dele analysedelen etter hvordan spørsmålene ble stilt. Disse spørsmålene kan kategoriseres i de fire hovedkategoriene ulike belønningssystemer, indre motivasjon, ytre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Avslutningsvis vil konklusjon av undersøkelsen bli presentert. Det kan ut fra funnene fra undersøkelsen trekkes en slutning om at det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse (hypotese 4) og mellom fastlønn og indre motivasjon (hypotese 1). Disse positive sammenhengene gjelder i større grad for gruppe 1 (fastlønn) enn for gruppe 2 (fast- og variabel lønn), da denne gruppen ikke har en andel variabel lønn i tillegg til fastlønnen. Videre konkluderes det med at det er en negativ sammenheng mellom fastlønn og ytre motivasjon, og ytre motivasjon og den affektive organisasjonsforpliktelsen. Årsaken til dette er at de ansatte i gruppe 2 (fast- og variabel lønn) motiveres av å få finansielle belønninger, dermed ønsker de en lav fastlønn og en større variabel lønn. Dette ønsker ikke gruppe 1 (fastlønn). Fastlønnen har en negativ effekt på den ytre motivasjonen da den begrenser muligheten til å få slike belønninger. Disse belønningene er for de ansatte viktigere enn hensynet til organisasjonens verdier og målsetning, derfor har de en negativ effekt på den affektive organisasjonsfølelsen.

Det er ikke en negativ sammenheng mellom individuell belønning og indre motivasjon (hypotese 2) og kollektiv belønning og indre motivasjon (hypotese 3) for de ansatte med fastlønn. Årsaken til disse bekreftelsene er at DnB NOR har valgt å endre belønningssystemet slik at den variabellønnen nå utgjøre kun en svært liten del av totallønnen til den ansatte. Dermed blir de ansatte i mindre grad enn tidligere påvirkes av den ytre belønningen og de er derfor mindre ytre motivert.

Disse konklusjonene viser at gruppe 1 (fastlønn) har en større grad av affektiv organisasjonsforpliktelse sammenlignet med gruppe 2 (fast- og variabel lønn). Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) vil realisere organisasjonens mål og verdier, men ønsker en finansiell belønning for arbeidet. Dermed er organisasjonsforpliktelsen lavere i gruppe 2 (fast- og variabel lønn).

Innholdsfortegnelse

Forord.....	III
Sammendrag	IV
Innholdsfortegnelse	VI
1. Innledning	1
1.1 Grunnen til valg av tema	1
1.2 Affektiv organisasjonsforpliktelse	1
1.3 Motivasjon og incentiver	2
1.4 Myk HRM.....	2
1.5 Hard HRM.....	3
1.6 Prestasjonsbasert belønning vs. fastlønn	3
1.7 Indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse	3
1.8 Problemstillingene	3
1.9 DnB NOR.....	4
2. Teori.....	5
2.1 Hva er affektiv organisasjonsforpliktelse?	5
2.1.1 Hva menes med begrepet organisasjonsforpliktelse?	6
2.1.2 Hvorfor er affektiv organisasjonsforpliktelse viktig?	7
2.2 Hva kan skape affektiv organisasjonsforpliktelse?	8
2.2.1 Hvilke faktorer er med på å påvirke den ansattes atferd?	9
2.2.2 Hva er myk HRM?	11
2.2.3 Hva skaper myk HRM? (Indre motivasjon)	12
2.2.4 Hva er hard HRM?	13
2.2.5 Hva skaper hard HRM? (Ytre motivasjon)	13
2.3 Prestasjonsbasert belønning versus fastlønn.....	15
2.3.1 Indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse	18
3. Metode	21
3.1 Problemstilling og hypoteser.....	22
3.1.1 Kontrollvariabler (Åpningsspørsmål)	24
3.1.2 Teamene for spørreundersøkelsen	25
3.1.2.1 Insentiv/belønningssystem	25
3.1.2.2 Indre motivasjon	26

3.1.2.3 Ytre motivasjon.....	26
3.1.2.4 Affektiv organisasjonsforpliktelse	27
3.2 Design	27
3.3 Datainnsamling	29
3.3.1 Primærdata	30
3.3.2 Sekundærdata.....	30
3.4 Intervjuene	30
3.5 Måling	32
3.5.1 Utvalg og populasjon	32
3.6 Systematisering	33
3.7 Validitet og reliabilitet.....	34
3.8 Forskningsetikk.....	34
3.9 Beskrivelse av DnB NOR	35
3.9.1 DnB NOR	35
3.9.2 Hypotesene.....	39
3.9.2.1 Fastlønn og indre motivasjon.....	39
3.9.2.2 Individuell belønning og indre motivasjon	40
3.9.2.3 Kollektiv belønning og indre motivasjon	40
3.9.2.4 Indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse.....	41
3.9.2.5 Fastlønn og ytre motivasjon.....	41
3.9.2.6 Ytre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse	42
4. Analyse	43
4.1 Gjennomføring og respons.....	43
4.2 Introduksjon.....	44
4.3 Belønningssystemene	45
4.3.1 Det positive med dagens belønningssystem	46
4.3.2 Svakhetene med dagens belønningssystem	46
4.3.3 Hvilke måle – og belønningselementer vil gi mest motivasjon.....	47
4.3.4 Ønske om en mer variabel lønn?	48
4.3.5 Tilfredsheten med dagens belønningssystem.....	48
4.4 Indre motivasjon	49
4.4.1 Motivasjon til arbeid	50
4.4.2 Gjør de ansatte mer enn forventet av dem?	51

4.5 Ytre motivasjon.....	51
4.5.1 Ekstraarbeid	51
4.5.2 ”Gulrot”	52
4.5.3 Ekstragoder	53
4.5.4 Teaminnsatsen	53
4.6 Affektiv organisasjonsforpliktelse.....	54
4.6.1 Organisasjonsforpliktelse.....	54
4.6.2 ”Det lille ekstra”	54
4.6.3 Verdier	55
4.6.4 Inspirerer	56
4. 7 Midlertidig konklusjon.....	56
5 Drøfting	58
5.1 Belønningssystemene	58
5.2 Indre motivasjon- myk HRM	60
5.3 Ytre motivasjon- hard HRM.....	64
5.4 Affektiv organisasjonsforpliktelse.....	66
6 Konklusjon.....	69
6.1 Studiens reliabilitet og validitet.....	72
6.1.1 Reliabilitet.....	72
6.1.2 Validitet	73
6.2 Videre forskning	75
7 Kilder	76
8 Vedlegg	80
Vedlegg 1: Spørreskjema	80

FIGUR OVERSIKT

Figur 1: Atferdens ulike faser (Busch & Vanebo, 2000)	9
Figur 2: Motivasjonsformelen (Jacobsen & Thorsvik, 1997)	11
Figur 3: Sosiale og økonomiske bytteforhold (Kuvaas, 2007)	12
Figur 4: Ulike typer av prestasjonsbasert belønning (Kuvaas, 2008).....	18
Figur 5: Problemstillingens innhold (Jacobsen, 2005)	22
Figur 6: Undersøkellesmodellen (laget av forsker selv, godkjent av veileder).....	23
Figur 7: Undersøkellesmodellen (laget av forsker selv, godkjent av veileder)	57
Figur 8: Sosiale og økonomiske bytteforhold (Kuvaas, 2007)	62
Figur 9: Ulike typer av prestasjonsbasert belønning (Kuvaas, 2008)	66
Figur 10: Konklusjonsfiguren (laget av forsker selv, godkjent av veileder)	72

TABELL OVERSIKT

Tabell 1: Åpningsspørsmål	25
Tabell 2: Spørsmål om belønningssystemene	25
Tabell 3: Spørsmål om indre motivasjon	26
Tabell 4: Spørsmål om ytre motivasjon	27
Tabell 5: Spørsmål om affektive organisasjonsforpliktelse	27

1. Innledning

Jeg vil begynne med å forklare grunnen til valg av temaet som jeg har konsentrert meg om. Neste del i innledningen definerer jeg begrepet jeg har valgt som mitt hovedfokus og ulike faktorer som kan være med på å påvirke individets grad av forpliktelse til organisasjonen. Disse er henholdsvis indre – og ytre motivasjon, samt ulike former for belønningssystemer.

1.1 Grunnen til valg av tema

Samfunnet har blitt stadig mer konkurransefokusert, og det å ha de dyktigste menneskene i en organisasjon er essensielt for å være blant de ledende organisasjonene. I den forbindelse har ulike organisasjoner også ulike metoder å bruke for å knytte til seg og å beholde disse menneskene i deres organisasjon. Det er slike faktorer som jeg ser på som svært interessante å se nærmere på og jeg ønsker også å finne ut i hvilken grad ulike faktorer er med på å motivere den enkelte ansatte til å utføre det arbeidet som er forventet av dem og til hvilken grad den ansatte ønsker å yte en ekstrainsats. I denne sammenheng valgte jeg å skrive om den affektive organisasjonsforpliktelse hos de ansatte i DnB NOR, og hvilke faktorer (indre – og ytre motivasjon, og belønningssystemer) som er med på å gi den beste arbeidsinnsatsen. Dersom organisasjonen DnB NOR får til dette, vil den få ansatte som er høyt indre motiverte, og som har større sjanse for å ha en høy affektiv organisasjonsforpliktelse. Organisasjoner som har slike ansatte vil tjene på dette gjennom en slik form for forpliktelse.

1.2 Affektiv organisasjonsforpliktelse

Det er ulike faktorer som er med på å skape indre motivasjon i en organisasjon. Ulike typer av forpliktelser er noen faktorer som organisasjoner kan konsentrere seg om. Jeg har i min oppgave bestemt meg for å konsentrere meg om affektiv (følelsesmessig) organisasjonsforpliktelse, som beskrives ved en forpliktelse som refererer til individets grad av identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon (Dysvik, 2010). Denne forpliktelsen kan bli påvirket av ulike indre – og ytre faktorer, samt belønningssystemer, noe som jeg vil komme tilbake til i punktene under.

1.3 Motivasjon og incentiver

Incentiver kan i følge Kaufmann & Kaufmann (2003) beskrives som et *”stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individets motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte”*. Samfunnet er i dag blitt stadig mer konkurransefokusert. På grunn av dette er organisasjoner nødt til i større grad å belønne god atferd for på den måten å beholde dyktige medarbeidere i organisasjonen. Incentiver har som formål å prøve å redusere sjansen for en opportunistisk oppførsel.

Begrepet motivasjon har mange ulike definisjoner, hvor den kan bli beskrevet som spesifikke krefter (bevegelsesgrunner) som fremkommer i bestemte situasjoner av sosiale situasjoner. Eksempler på slike situasjoner er arbeidsmotivasjon, karriere motivasjon og andre ulike situasjoner et menneske befinner seg i (Bakka, Fivelsdal, & Nordhaug, 2004).

Det er naturlig å dele inn motivasjon i indre og ytre motivasjon (myk og hard HRM).

Indre motivasjon:

Indre motivasjon er den atferd som blir utført på bakgrunn av indre belønninger slik som interesse, glede, oppnåelse av utført arbeid, kompetanse og den tilfredsheten som man føler når man utfører de oppgavene ansatte utfører (Knudsen & Ryen, 2005).

Ytre motivasjon:

Ytre motivasjon er i motsetning til indre motivasjon, den atferd hvor drivkraften til å utføre oppgaven kommer fra ytre belønninger. I arbeidslivet er denne motivasjon dyrket på at arbeid til hvert enkelt menneske blir gjort for å oppnå de ytre belønninger slik som bonus, lønn etc. Den ytre motivasjonen viser motivasjon som er knyttet opp mot resultatet av utførelsen og ikke selve utførelsen av arbeidet, slik som i indre motivasjon (Knudsen & Ryen, 2005).

1.4 Myk HRM

I myk HRM (indre motivasjon) er forutsetningene at man antar at de ansatte ønsker å utføre en god jobb, og vil dermed også være med på å hjelpe organisasjonen til å nå organisasjonens mål og verdier (normativ indre motivasjon). I følge Kuvaas (2008b) kan indre motivasjon bli beskrevet som *”atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet og mening knyttet til de oppgavene vi utfører”*.

1.5 Hard HRM

På den andre siden har vi hard HRM (ytre motivasjon), som viser til at den ansatte får motivasjon ved ytre belønninger, slik som prestasjonsbaserte incentiver. Ledelsen har det synet på de ansatte er umotivert, lat og vil derfor handle etter egeninteresse dersom de får muligheten til det. Her ser ledelsen som eneste mulighet å belønne dem for arbeid som de ellers aldri ville utført (Kuvaas, 2008b). En ytre motivasjon kan beskrives i følge Bård Kuvaas (2008b) som *"den atferd hvor drivkraften for atferd kommer fra ytre belønninger"*.

1.6 Prestasjonsbasert belønning vs. fastlønn

Prestasjonsbasert belønning viser ulike former for lønnsutbetalinger som har til hensikt å gi utbetalinger basert på vurderinger av mottakernes prestasjoner (Kuvaas, 2008b).

Fastlønnssystemer er de mest utbredte systemene i det norske arbeidsliv og er i følge Nordhaug (2002) for det meste stillingsbaserte, og gjerne supplert med tillegg for ansiennitet i organisasjonen. Fastlønn viser til en lønn som ikke endres over tid, hvor Kuvaas mener det er et symbol på hvem du er for organisasjonen over tid (Farbrot, 2006).

1.7 Indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse

Indre motivasjon blir til ved at individer får mulighet til å få variasjon i arbeidsoppgavene, har en form for tilhørighet til organisasjonen, får lov til å utvikle sin selvbestemmelse/autonomi (Dysvik, 2010). Dersom den indre motivasjon til hvert enkelt individ øker, er det større sannsynlighet for at deres affektive organisasjonsforpliktelse vil bli høyere. Det er derfor viktig for en organisasjon å fokusere på affektiv organisasjonsforpliktelse, som bidrar til at medarbeiderne blir lojale og tillitsfulle slik at organisasjonen kan være med å konkurrere blant de beste. Jeg vil i min oppgave gå ytterligere inn på affektiv organisasjonsforpliktelse og se på faktorer som kan påvirke en medarbeider til å få sterkere (høyere) forpliktelse til organisasjonen.

1.8 Problemstillingene

Ut i fra disse faktorene har jeg definert problemstillingen min til å se slik ut:

Hvor sterk er den affektive organisasjonsforpliktelsen blant de ansatte i DnB NOR? Og hvordan påvirkes denne av bankens incentiv/belønningssystemer?

1.9 DnB NOR

DnB NOR er landets største bank med 2.3 millioner personkunder og over 200 000 bedriftskunder og er med det ledende innenfor mange felt (DnBNOR, 2010). Internasjonalt har DnB NOR også gjort seg bemerket, noe som gjør at de vil oppleve større press med hensyn til konkurranse. For å opprettholde en slik posisjon er de nødt til å ha de dyktigste medarbeiderne med den beste kompetanse og erfaring. Bedriften er godt representert på landsbasis hvor den holder til på over 200 forskjellige steder og er i tillegg Norges største finanskonsern. Bedriften er også Norges ledende valutabank, og er en betydelig aktør innenfor energisektoren (DnBNOR, 2010).

2. Teori

Dette kapittelet er delt i tre deler som gir en teoretisk tilnærming til problemstillingen. I del 1 forklares begrepet affektiv organisasjonsforpliktelse samt at det redegjøres for hvorfor denne forpliktelsen til organisasjonen er viktig. I del 2 beskrives elementer som bidrar til å påvirke den ansattes affektive organisasjonsforpliktelse, indre- og ytre motivasjon og en definering av begrepene. Mens i del 3 beskrives de ulike insentivsystemer og modellen til Kuvaas om ulike insentivsystemer/belønningssystemer.

DEL 1

2.1 Hva er affektiv organisasjonsforpliktelse?

En affektiv organisasjonsforpliktelse dreier seg om den følelsesmessige tilknytning, identifikasjon og involveringen den ansatte har til en spesiell organisasjon (Dysvik, 2010). Ansatte med en sterk affektiv organisasjonsforpliktelse blir værende i organisasjonen fordi individet selv ønsker det. Dermed er betydningen av tilhørighet, tillit og lojalitet sentralt for den affektive organisasjonsforpliktelse. Logikken i en slik forpliktelse er ganske enkel og kan være meget lønnsom for de ulike organisasjonene. Ved å fokusere på organisasjonsforpliktelse forplikter organisasjonen seg ovenfor sine ansatte til å være der og å holde de forpliktelsene som de har lovet i ”gode og vonde dager”. Dersom bedriften får til å utvikle et slikt forhold til de ansatte vil han/hun utvikle en organisasjonsforpliktelse og lojalitet og ønske å yte ”det lille ekstra” som trengs for at organisasjonen skal lykkes. ”Det lille ekstra” vil i denne sammenheng være ekstrarolleatferd (”gjøre andre gode”) og det er viktig å være oppmerksom på at gode prestasjoner ikke kommer av å fylle ut arbeidskontrakten (Dysvik, 2010).

Affektiv organisasjonsforpliktelse kan i all hovedsak deles ytterligere inn i tre relaterte faktorer:

1. En sterk tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier
2. En vilje til å utøve betydelig innsats på vegne av organisasjonen
3. En sterkt ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen

Når en ansatt har en følelse av forpliktende organisasjonsengasjement er de villig til å arbeide for organisasjonen utover det som forlanges av den enkelte. Eksempler på et slikt engasjement

er helgearbeid, hjelpe andre etc. (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ansatte er med andre ord mer disponert til ekstrarolleatferd. Nært knyttet til affektiv organisasjonsforpliktelse er spontanatferd, som i denne sammenheng handler om å utføre oppgaver ut fra den gode viljen. Denne atferden er ikke betinget av organisasjonen. De ansatte har en slik atferd fordi de ønsker å gjøre det og ikke fordi de må. Det finnes i følge Kaufmann & Kaufmann (2009) flere ulike typer spontanatferd. De viktigste formene for spontanatferd er tilbøyelighet til å beskytte organisasjonen, tilbøyelighet til å komme med konstruktive forslag, tilbøyelighet til å utvikle seg selv og tilbøyelighet til å skape godvilje.

Effekten av affektiv organisasjonsforpliktelse er verdt å nevne. En studie av Barry Staw og hans kolleger viser en sterk sammenheng mellom affektiv forpliktelse og sosial støtte fra sjefen. En sterk affektiv organisasjonsforpliktelse fører til raskere fremgang på arbeidsplassen, større jobb-berikelse og bedre sosial støtte fra kollegaer og sjefen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

2.1.1 Hva menes med begrepet organisasjonsforpliktelse?

Det er to dominerende perspektiver på organisasjonsforpliktelse. Grunnlaget til instrumentell forpliktelse har sitt grunnlag i arbeidet gjort av Barnard (1938), mens den affektive forpliktelsen har sitt grunnlag i arbeidet gjort av Buchanan (1974). Videre kan disse gruppene deles i tre mindre grupper som viser ulike grunner til hvorfor de ansatte blir værende i organisasjonen. Disse tre gruppene er; kalkulerende forpliktelse, normativ forpliktelse og affektiv forpliktelse. Sammen utgjør de instrumentell og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Det instrumentelle synet på organisasjonens forpliktelse har sitt ståsted ved at hver enkelt ansatt må utføre en jobb (innsats) som et krav for å kunne få belønning. Denne formen for belønning ble sett på som bytte teori (Penley & Gould, 1988). En ansatt bytter sitt bidrag for materielle og ikke-materielle belønninger fra organisasjonen. Omfanget av instrumentell forpliktelse avhenger av intensiteten av belønningen, og omfanget av belønningen avhenger igjen av i hvilken grad den ansattes intensjoner til å oppføre seg er konsekvent med de reglene som organisasjonen har satt. Med andre ord kan det sies at en instrumentell forpliktelse (kalkulerende) er en form for atferdsmessig forpliktelse, der en ansatt forblir i organisasjonen fordi det å bytte arbeidsgiver vurderes som mer kostbart.

Mowday et al. (1982) beskriver holdningsmessige forpliktelser (affektiv og normativ) som det å fokusere på prosessen der den ansatte tenker på forholdet til organisasjonen. Dette er en tankegang hvor individer vurderer om deres egne verdier og mål samsvarer med organisasjonens. Motsatt tilfelle er atferdsmessig (instrumentell (kalkulerende)) forpliktelse som relaterer til prosessen der individet blir låst til en spesiell organisasjon og hvordan de håndterer dette (Meyer & Allen, 1991).

Det er mange ulike definisjoner på begrepet organisasjonsforpliktelse. Mange forfattere bruker begrepet for å beskrive en affektiv orientering mot organisasjonen. Porter og hans medarbeidere beskriver forpliktelse som graden den ansatte er involvert i organisasjonen. Farrell and Rusbult (1981) definerer organisasjonsforpliktelse som sannsynligheten for at en medarbeider vil slutte i jobben og involverer også følelser av psykologisk tilknytning, uavhengig av påvirkning. Begrepet organisasjonsforpliktelse blir ut fra definisjonene delt inn i tre generelle temaer; den affektive tilknytningen til organisasjonen, oppfattede kostnader forbundet med å forlate organisasjonen (kalkulerende) og plikten til å forbli i organisasjonen (normativ). Likheten mellom disse tre tilnærmingene er det synet at forpliktelse er en psykologisk tilstand som karakteriserer medarbeiderens forhold med organisasjonen, og har implikasjoner for bestemmelsen om å fortsette i organisasjonen. Utenfor dette er det store forskjeller fra disse tilnærmingene (Meyer & Allen, 1991).

I en kalkulerende forpliktelse er medarbeideren klar over kostnadene som er assosiert med å forlate organisasjonen, de vil med dette kunne føle at de er nødt til å være i organisasjonen fordi kostnaden (ansiennitet, goder, bonuser) forbundet med å forlate organisasjonen er for stor. Normativ organisasjonsforpliktelse viser til opplevelsen av å føle seg forpliktet til å være i organisasjonen. Medarbeiderne med høy normativ forpliktelse føler de burde bli værende i organisasjonen.

2.1.2 Hvorfor er affektiv organisasjonsforpliktelse viktig?

I følge Kaufmann & Kaufmann (2009) påvirker positive emosjoner (affektiv organisasjonsforpliktelse) et stort spekter av ulike former for organisasjonsatferd. Det fremkommer videre at oppgaveprestasjoner, mellommenneskelige relasjoner, prososial atferd og engasjement for virksomheten kommer i form av spontanatferd. Dette innebærer at medarbeideren utfører individuelle ytelser som ikke er påkrevd av organisasjonen. For den

ansatt er dette naturlig for at de skal oppnå de samme målene. Forskning viser at et resultat av en slik ytelse vil virke inn på den enkeltes aktivitetsnivå med hensyn til ulike arbeidsoppgaver. En viktig årsak til dette er i følge forskerne at positive emosjoner (affektiv) har stor betydning for den ansattes tro på egen evne til å løse arbeidsoppgavene på best mulig måte, og den viser også til en større ideproduksjon. Denne troen på at den ansatte vil mestre de ulike utfordringene i arbeidet, vil føre til høyere engasjement og toleranse for at feil faktisk kan oppstå (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Dersom organisasjonen klarer å få medarbeiderne til å bli mer affektiv forpliktet til organisasjonen har de oppnådd et lite konkurransefortrinn. Grunnen til dette er at organisasjoner er tjent med å ha ansatte som er affektiv forpliktet til organisasjonen da disse medarbeiderne er lojale og ønsker å gi "det lille ekstra" for at en organisasjon skal bli suksessfull. Ulike studier viser at dersom organisasjoner fokuserer på en slik forpliktelse blant medarbeiderne vil dette resultere i at organisasjonen opplever lavere turnover og turnoverintensjon, mindre fravær og bedre arbeidsprestasjoner fordi den ansatte faktisk ønsker å være på jobb og yte maksimalt kan for å realisere de målene som ansatte og organisasjonen har satt.

Et annet argument for hvorfor det er viktig at organisasjonen prøver å skape en (sterkere) affektiv organisasjonsforpliktelse hos de ansatte, er at dersom de føler at organisasjonen gir dem tillit og tilhørighet vil de reagere med å gi en atferd som er bestemt ut i fra ulike stimuli (tillit, tilhørighet). Positive konsekvenser som belønninger for et gitt arbeid vil forsterke denne sammenhengen.

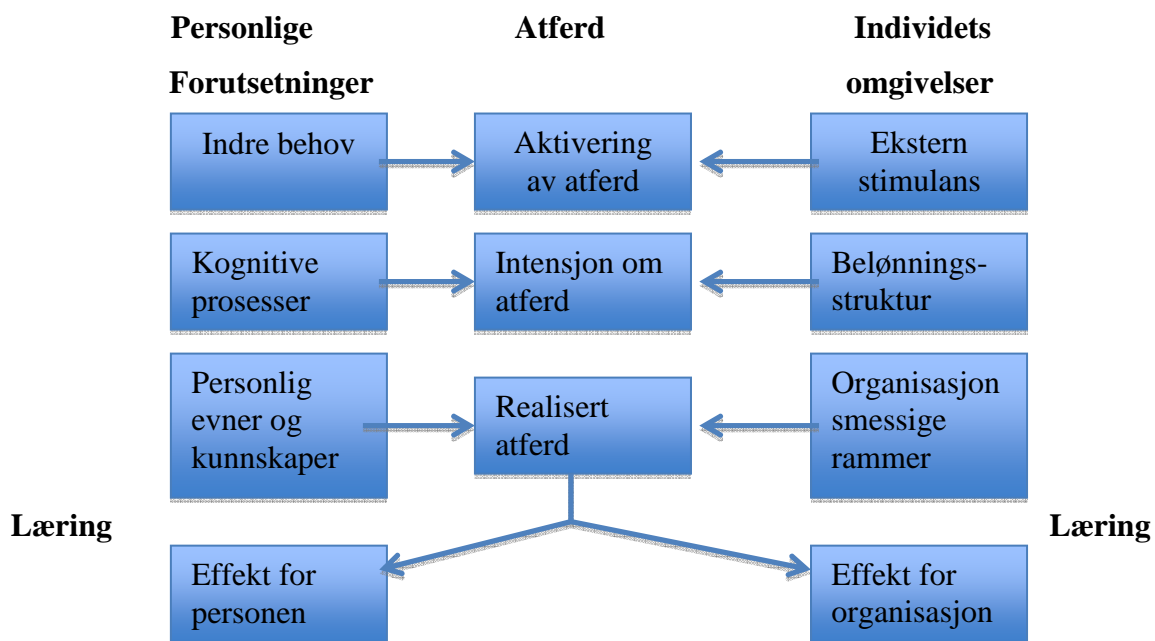
DEL 2

2.2 Hva kan skape affektiv organisasjonsforpliktelse?

Det er ulike faktorer som er med på å skape affektiv organisasjonsforpliktelse hos en ansatt. Jeg vil i denne delen av teorien først ta for meg ulike faktorer som er med på å påvirke menneskelig atferd, for så ta for meg indre og ytre motivasjon og hva som menes med disse begrepene.

2.2.1 Hvilke faktorer er med på å påvirke den ansattes atferd?

Nesten all bevisst atferd er betinget av motivasjon. Med andre ord kan den ansattes motivasjon beskrives som et uttrykk for behov eller indre drivkrefter. I figur 1 under viser Bush og Vanebo ulike faktorer som bidrar til å påvirke menneskelig atferd. Disse faktorene påvirkes av både personlige forutsetninger og organisasjonsmessige betingelser. Det er viktig å se disse i sammenheng (Bush og Vanebo, 2000). Men det er vanskelig å få dette til, da alle ansatte er ulike og motiveres derfor av ulike faktorer. En ansatt kan motiveres av utfordrende oppgaver, mens en annen motiveres av økonomiske goder. Derfor er det viktig at organisasjonen har en differensiert belønningsstruktur (Bush og Vanebo, 2000). I figuren 1 under har Bush og Vanebo (2000) delt inn atferden i ulike faser som i sin helhet tar med seg alle faktorene som påvirker et menneskets motivasjon til å utføre en handling i form av ytelse og prestasjoner.



Figur 1: Atferdens ulike faser (Vanebo & Busch, 2000)

De ulike faktorene kan deles inn i fire teorier; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika – modellen. Disse faktorene utgjør et individs motivasjon.

I den midterste delen i figuren til Busch & Vanebo er de ulike atferdene delt inn. Den første boksen er aktivering av atferd. Denne atferden er også en forutsetning ut i fra en

motivasjonsmessig synsvinkel. Det er under denne delen Maslows behovshierarki og McClelland's teorier om prestasjonsmotivasjon kommer inn. Maslows behovsteori samler behovene i fem kategorier:

1. Fysiologiske behov
2. Sikkerhetsbehov
3. Sosiale behov
4. Aktelse
5. Selvrealisering

I de senere årene har McClelland utledet en nyere versjon av Maslows behovshierarki, der han presiserer tre grunnleggende behov som er viktig i arbeidssammenheng. Disse behovene er maktbehov, kontaktbehov og prestasjonsbehov. McClelland påpeker at behovene har betydning for hvilket arbeidsområde en ansatt ønsker å arbeide innen (Zahl - Begnum & Begnum, 1992).

Behovsteorien er teorier som kjennetegner atferd som er utløst av grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Behovsteori brukes for å beskrive behovene til den enkelte ansatte og hva som er med på å bestemme motivasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Videre beskriver Jacobsen & Thorsvik (1997) at *"ulike mennesker med ulike behov også må gis utsikter til ulike belønninger."* Dersom behovene endres underveis, må også belønningene endres.

Faktorer innenfor behovsteorien er også viktige når det skal avgjøres hva som skaper den indre motivasjonen til en ansatt. Faktorene består av behov for selvbestemmelse/autonomi, behov for kompetanseopplevelse og behov for tilhørighet.

I boks nummer to vises det til intensjon med atferdet - kognitiv teori. I denne fasen får hver enkelt ansatt en intensjon om atferd. De ansatte har fått et aktivert behov og skal i denne fasen prøve å finne en måte å dekke det på. Dette skjer gjennom en kognitiv prosess. I denne boksen kommer forventningsteorien og likhetsteorien til anvendelse. Forventningsteorien er viktig for å forstå hva som kan være årsakene til at ansatte i organisasjoner har/kan ha høy ytelse. I slike tilfeller er modellen utledet av Jacobsen og Thorsvik (1997) et godt eksempel. Her viser de ulike variablene hva som er med på å påvirke atferden.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Valens} & & & \text{Forventning om at} & & & \\ (\text{verdi knyttet til resultatet}) & * & \text{det man gjør vil føre til resultater} & = & \text{Motivasjon} \end{array}$$

Figur 2: Motivasjonsformelen (Jacobsen & Thorsvik, 1997)

Den sosiale motivasjonsteorien dreier seg om samspillet mellom enkeltindividet og de andre medarbeiderne. Her er et av de viktigste punktene at den ansatte føler seg rettferdig behandlet.

Den siste av motivasjonsteoriene er jobbkarakteristika – modellen. Hygienefaktorer og motiveringsfaktorer er det mest avgjørende i denne teorien. Hygienefaktorene går under det som beskrives som hard HRM, mens motiveringsfaktorene er myk HRM. Harde HRM er ytre motivasjoner som eksempelvis prestasjonsbaserte incentiver og myk HRM er indre motivasjonen i form av ulike attributter ved jobben som promoterer tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dersom en ansatt er tilfreds med jobben vil dette føre til en høyere ytelse i det arbeidet som utføres (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Hovedmålet med denne modellen er å prøve å skape en tilrettelagt plan med hensyn til ulike oppgaver som de ansatte skal gjennomføre.

Den siste boksen handler om realisert atferd og viser til den atferden som velges å iverksettes. I denne fasen er det flere faktorer enn motivasjon og forventninger om å oppnå bestemte belønninger som spiller inn. Kunnskap og evner er av betydning. Disse elementene er ulikt fordelt hos de forskjellige ansatte og kan derfor forklare ulik atferd (Busch & Vanebo, 2000).

2.2.2 Hva er myk HRM?

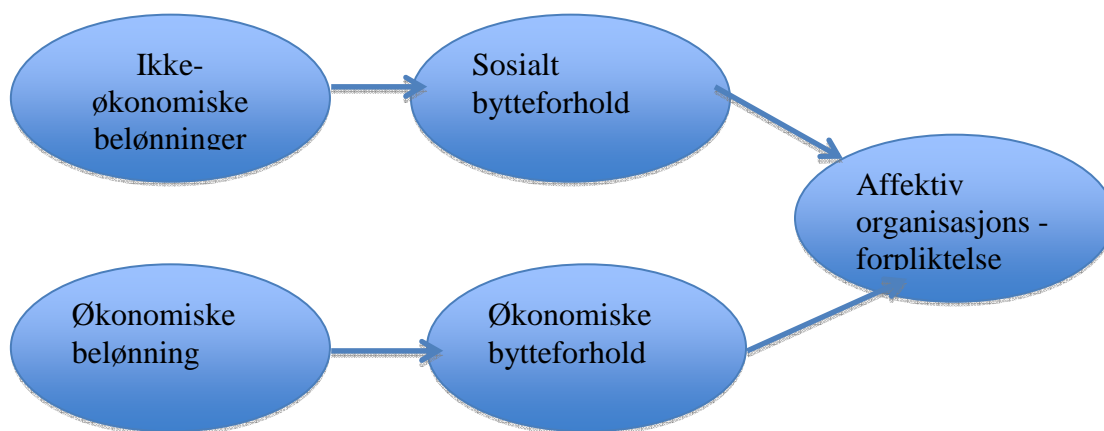
Myk HRM, også kjent som indre motivasjon, er en viktig faktor når organisasjoner skal vurdere hva som er med på å påvirke de ansatte i en organisasjon til å handle slik de gjør. Indre motivasjon refererer til atferd som blir gjort ut av glede og engasjement (Deci & Ryan, 2002). Denne motivasjonen er en sentral kilde til å beskrive viktige holdninger og atferd i de ulike organisasjonene. Myk HRM refererer til den siden hos de ansatte som ønsker å utføre det tildelte arbeidet og som samtidig er villig til å påta seg ekstra oppgaver. De ansatte streber etter å hjelpe organisasjonen med å prøve å nå de fastsatte målene og verdiene (normativ

indre motivasjon). En ansatte med høy indre motivasjon vil i større grad bidra til at organisasjonen når disse målene og verdiene. En indre belønning ved å ha en tilfredshet og mening i forhold til de arbeidsoppgavene som skal utføres og muligheten til å utvikle kompetansen, vil være viktigere enn de økonomiske belønningene (Kuvaas, 2008b). Indre motivasjon inneholder en form for autonomi som innebærer å kunne handle med en følelse av å ville og samtidig ha en opplevelse av valget. I følge Gagne & Deci (2005) er grunnen til dette at de ansatte engasjerer seg i arbeidsoppgaven fordi de finner det interessant og de ønsker å utføre den.

2.2.3 Hva skaper myk HRM? (Indre motivasjon)

Det er utført flere undersøkelser om hva som er med på å skape indre motivasjon, og disse viser at det er mange faktorer som spiller inn (Kuvaas, 2007). En ansatt kan ha en sosial eller økonomisk relasjon til organisasjonen. Den sosiale relasjonen har en personlig tillit som basis. Denne relasjonen er langsiktig orientering fordi den er vedvarende og basert på åpne og uspesifiserte bytteforhold. De økonomiske relasjonene er upersonlige med et høyt fokus på bytteforholdet (lønn og andre goder). I disse ulike relasjonene vil organisasjonsforpliktelse komme under sosiale relasjoner. Organisasjonsforpliktelsen kan forklares som en prososial motivasjon som refererer til atferd utført med et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen.

Modellen til Bård Kuvaas som forklarer om den ansatte har et sosialt eller økonomisk bytteforhold er gjengitt i figuren 3 under.



Figur 3: Sosiale og økonomiske bytteforhold (Kuvaas, 2007)

Denne modellen tar utgangspunkt i viktige faktorer som spiller en stor rolle for å finne ut av hva som er med på å skape den affektive organisasjonsforpliktelsen. Sosialt bytteforhold er positivt relatert til affektiv forpliktelse og er negativt relatert til fravær og det å komme for sent. Økonomisk bytteforhold er negativt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse.

Dersom den ansatte føler en tilhørighet til organisasjonen de er ansatt i, at de blir hørt og sett og samtidig får utviklet kompetansen vil dette skape en indre motivasjon og en høyere organisasjonsforpliktelse.

2.2.4 Hva er hard HRM?

Hard HRM viser til at den ansatte får motivasjon ved ytre belønninger, slik som prestasjonsbaserte incentiver. Begrunnelsen for denne motivasjonsformen er at ledelsen mener at de ansatte er umotivert, lat og vil handle etter egeninteresse dersom de fikk muligheten til det. Ledelsen vurderer derfor at den eneste mulighet er å belønne de ansatte for arbeidet ellers ville de aldri utført det (Kuvaas, 2008b).

I arbeidssammenheng kan denne form for motivasjon være lite effektiv, fordi de ansatte kan bli for opptatt av den prestasjonsbaserte belønningen i stedet for organisasjonens verdier og mål. Overraskende belønninger er nøytrale og vil ikke ha en effekt på den indre- og ytre motivasjon. Det er viktig å være klar over at ved å oppfordre til hard HRM, vil ledelsen aldri være helt sikker på om den ansatte opptrer opportunistisk og dermed følge egeninteresse. En kontinuerlig overvåkning mellom ledelsen og de ansatte er et tiltak for å sikre at dette ikke forekommer, men dette kan være kostbart for organisasjonen (Peng, 2009). En kostnadsanalyse for å vurdere kostnad (belønningene) versus nytte av tiltakene kan være nødvendig. Selv om tiltakene blir iverksatt og det utbetales belønninger til de ansatte er det ingen garanti for at de oppfører seg slik organisasjonen ønsker. I situasjoner med opportunistisk oppførsel, vil det alltid være en mulighet for informasjons asymmetri, der en av partene ikke forteller alt (Peng, 2009).

2.2.5 Hva skaper hard HRM? (Ytre motivasjon)

Organisasjoner utøver hard HRM (ytre motivasjon) dersom oppgavene som blir tildelt de ansatte er lite motiverende fra begynnelsen av. En av grunnene til at de ansatte ikke får en økt

indre motivasjon er at de føler seg kontrollert av ledelsen og ikke får tilfredsstilt behovet for autonomi (Kuvaas, 2005). Dersom koblingen mellom utført arbeid og belønning er tydelig, vil ansatte ha større fortrenghet av den indre motivasjon (som skal fremme tilfredshet med oppgaven han/hun utfører). Hovedmålet med å gi de ansatte en slik belønning er at den ytre belønning skal være instrumentell og ha en ytre motiverende belønning (Kuvaas, 2005).

2.2.6 Ulike typer individer og behov


De ansatte er ulike og har forskjellige behov. Dette må organisasjonen ta i betraktning når de skal forme belønningssystemer og andre typer tiltak i deres organisasjon. Enkelte ansatte har et sterkt behov for autonomi og selvbestemmelse, mens andre har behov for ytre belønninger. Det er viktig å finne en balanse mellom indre- og ytre motivasjon. Hovedforskjellen på individer som er drevet av hard HRM og myk HRM er at de som har en indre motivasjon viser til at god betaling ikke er hovedårsaken til at de gjør en god jobb. I følge Thomas (2002) kan ansatte med høy indre motivasjon søke etter jobber med bedre økonomiske betingelser, men disse betingelsene er ikke grunnen til at de gjør en god jobb (Kuvaas, 2005).

2.2.7 HRM rammen

Grunnen til at HRM rammen er utarbeidet er for å prøve å få til et best mulig samarbeid mellom enkeltindividet og organisasjonen slik at begge behov blir tilfredsstilt. Dersom organisasjonen får til et slikt samarbeid vil enkeltindividet (den ansatte) få en følelse av tilfredshet, og tilhørighet, mens organisasjonen får brukt ressursen (den ansatte) effektivt. Men hvis de ikke får til dette kan organisasjonen blant annet få ansatte med en dårlig arbeidsmoral (Bolan/deal-94). Det er ulike tiltak en organisasjon kan gjennomføre for å forbedre HRM rammen. Noen av disse tiltakene er trenings- og opplæringstiltak, prestasjonsbasert lønn, rekrutteringstiltak, teamorganisering etc. (Kuvaas, 2008a).

DEL 3

2.3 Prestasjonsbasert belønning versus fastlønn

Essensen med belønningssystemer er en antakelse om at atferden er avhengig av de konsekvensene som den gir. Gjennom å kontrollere konsekvensene er det mulig å styre atferden til de ansatte (Busch & Vanebo, 2000). Bruk av ulike belønninger er et hjelpemiddel for å fremme og stimulere til ønsket atferd. Tankegangen er i følge Pavlovs & Skinner slik: STIMULUS  RESPONS. Her vil et eller flere stimuli føre til en bestemt atferd. Sentralt i denne teorien er styrken om en sammenheng mellom S (stimuli) og R (respons). Ved positive konsekvenser vil denne sammenhengen forsterkes, og vise en ideell situasjon (Busch & Vanebo, 2000).

Affektiv organisasjonsforpliktelse:

Stimuli

Respons

Lojalitet

Tillit



Affektiv organisasjonsforpliktelse

Tilhørighet

Incentiver er et ettertraktet virkemiddel for å motivere ulike ansatte til å forbedre ytelsen og belønne dem for godt utført arbeid (Fuster & Meier, 2010). Det er likevel viktig å være klar over at det kan være en negativ side ved å gi incentiver til de ansatte. Ulike incentiv ordninger kan resultere i skjulte kostnader som i verste fall er høyere enn insentivene (Fuster & Meier, 2010). Økonomiske incentiver er et godt redskap til å gi midlertidig tilpasning av atferd, derimot vil det på langsikt vil være lite egnet til å skape vedvarende endringer i holdninger, verdier og atferd (Knudsen & Ryen, 2005). Prestasjonsbasert belønning kan ha ulike ulemper. Eksempelvis kan en slik ulempe være ”gratispassasjerer” (Fuster & Meier, 2010).

Bruken av ulike bonussystemer har kommet mer i fokus og blir i stadig større grad benyttet innenfor det norske arbeidslivet. Bruken av ulike former for prestasjonsbasert lønn i Norge har økt med 15 % i perioden 1997-2003 (Kuvaas, 2005). Bonus blir oftere brukt ved komplekse oppgaver der det er vanskelig å dele opp i målbare størrelser (kollektiv bonus). I en studie påviser Bård Kuvaas at fastlønnen virker mer motiverende og prestasjonsfremmende

for ansatte med høyere utdanning enn størrelsen på ulike individuelle utbetalinger (Kuvaas, 2005).

Jacobsen & Thorsvik (2007) klargjør som vist under hvilke variabler som er med på å gi de ansatte den belønningen de fortjener. Her skilles det mellom et individuelt og kollektivt nivå og om vurderingen av prestasjonen er gjort på bakgrunn av oppnådde resultater, antatte objektive kriterier eller subjektive vurderinger (Kuvaas, 2008b).

Hvem belønnes?

- Individer
- Grupper
- Alle

Hva slags belønning?

- Reelle belønninger
- Symbolske belønninger

Hva belønnes?

- Atferds kriterier
- Resultatkriterier
- Blandingssystemer

Individuell belønning

Resultatbasert individuelle bonuser kan være alt fra salgsbonus til akkord og er antatt å ha den beste incentiv effekten med størst resultat. Grunnen til dette er at belønninger til de ansatte gir organisasjonen en bedre oversikt over blant annet hva den ansatt har oppnådd og hvor mye han har solgt (Kuvaas, 2008b). Generelt er formålet med individuelle belønninger å gi den enkelte incentiver til å yte noe ekstra (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Den subjektive individuelle belønningen kan deles inn i de to undergruppene direkte incentiveffekt og indirekte incentiveffekt.

Individuelle incentiver kan forandre strukturen for atferden mellom de ansatte, normene og hvordan normene håndteres. Det er viktig at organisasjonen er oppmerksom på at implementeringen av pengebelønninger kan forandre dynamikken innad og gi negative effekter (Fuster & Meier, 2010). De individbaserte incentiver kan i verste fall redusere samarbeid, ødelegge relasjoner og redusere oppnåelsen av gruppe- eller organisasjonsmål (Dysvik, 2010).

Kollektive belønninger

I de senere årene er fokus i større grad blitt flyttet fra belønning av enkeltindivider til belønning av team/grupper. Det er en sterkere kobling mellom de resultatene som organisasjonen oppnår og prestasjonene i de ulike gruppene i avdelingene/divisjonene (Kuvaas, 2008b). Videre viser arbeidet som utføres mellom individer i en gruppe til verdier

og atferd i organisasjonen som er nødvendig for å lykkes i et konkurransemarked (Kuvaas, 2008b).

Kollektive belønninger viser til ulike grupper, avdelinger og divisjoner innenfor en organisasjon. Ved kollektive belønninger kan ikke ledelsen gi belønning ut fra den enkeltes innsats, dermed er det en mulighet for at det oppstår "gratispassasjerer". De kollektive variable systemene eller forskjellige fastlønnssystemer er indirekte former for incentiveeffekt som har til hensikt å øke lojaliteten og organisasjonsforpliktelsen til den ansatte. Den resultatbaserte siden i figur 4 forklarer resultatet eller objektive kriterier på kollektivt nivå, og kan eksempelvis være overskuddsdeling (Kuvaas, 2008b).

Mange studier viser at incentivordninger er ineffektive av ytre belønninger (Gerhart, Rynes, & Fulmer, 2009). For mange organisasjoner er belønninger en av de største kostnadene som må håndteres. Dersom en organisasjon skal fungere i et konkurransemarked er de avhengig av forholdet mellom resultat og utdeling av belønninger. Derfor er det viktig å ha et balansert forhold til utbetalingene (Gerhart, et al., 2009).

I en undersøkelse gjort av Arrowsmith, Nicholaisen, Bechter og Nonell (2010) i fire forskjellige banker i Europa viser at norske banker særlig favoriserer kollektive former for bonus, men at det er en felles driv mot individuell lønn og flere bonusordninger der ledelsen kan utøve skjønn. Dette er en ny form for HRM som flytter oppmerksomheten til å vurdere hvordan belønningssystemet kan motivere og kontrollere de ansattes arbeidsinnsats. Den vanligste formen for utdeling av bonus er å bruke en andel av organisasjonenes profitt (Arrowsmith, et al., 2010). Studiene fremhever at det er ulikheter i bankene, og i norsk banksektor er det et kjent problem at de har en tendens til å fokusere for mye på salg samtidig som de har en manglende oppfølging av de ansatte. Dette kan skape stress hos de ansatte som kan gå utover motivasjonen. Det er kun de store sparebankene som har mulighet til en mer sofistikert HRM- redskap med vektlegging av ferdighets utvikling (Balanced Score Card) (Arrowsmith, et al., 2010).

Fastlønn:

Fastlønn viser til en lønn som ikke varierer etter eksempelvis oppnådd resultat eller aktivitet. Likevel kan en slik lønn på mange måter være prestasjonsbasert. Denne lønnen har en symbolsk betydning som er relatert til rettferdighet og signaliserer verdier og fremgangen som

den ansatte har hatt. Lønnen viser også til hva arbeidsgiver tenker om den ansatte som person og ferdighetene de innehar (Magma, 2011). De ansatte er også stolt av organisasjonen og verdsetter at organisasjonen viser dem tillit og har tro på at de kan utføre arbeidsoppgavene innen rimelig tid og til forventet kvalitet. Ansatte med fastlønn føler at innsatsen de utfører blir mer verdsatt og viktigere for organisasjonen. Flere studier viser at ansatte med en høy fastlønn er mer indre motiverte enn dem som ikke har. Kuvaas mener at fastlønn er et symbol på hva og hvem den ansatte er og har vært for organisasjonen. Bonus viser derimot hva den ansatte nylig har prestert (Farbrot, 2006). Fastlønn er positivt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon (Kuvaas, 2006).

Figur 4 under presenterer de ulike typer prestasjonsmål som Kuvaas mener er de mest relevante.

	Resultater eller "objektive"	Subjektive vurdering
	Kriterier	av atferd
Individuelt nivå	Individuelle bonuser (F.eks. salgsbonuser)	Individuelle bonuser eller fastlønn (F.eks. måloppnåelse)
Kollektiv nivå	Kollektive bonuser (F.eks. overskuddsdeling)	Kollektive bonuser (F. eks. Måloppnåelse)

Figur 4: Ulike typer av prestasjonsbasert belønning (Kuvaas, 2008)

2.3.1 Indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse

I dagens samfunn er det et stort fokus på å tiltrekke seg de dyktigste medarbeiderne, de med den rette kompetansen og erfaringen. For at organisasjonen skal lykkes med dette må de tilby de rette incentivene og de riktige godene som den ansatte etterspør. Dersom organisasjonen har fornøyde ansatte som er tilfreds med incentivene og godene de får, vil de i større grad hjelpe organisasjonen med å nå de mål og verdier som den har satt seg. Denne tilfredsheten hos de ansatte kan oppnås ved å utbetale en avtalt pengebelønning (hard HRM) eller at de gis en mulighet til å utvikle seg (myk HRM). Indre motiverte ansatte har som tidligere nevnt ikke

pengebelønningen som størst prioritet. Disse ansatte verdsetter høyere at arbeidsoppgavene har en drivkraft og at de har muligheten til å utvikle seg innenfor arbeidsområdet sitt. Pengebelønningen vil ut i fra deres preferanser være en bonus som ikke er forventet. Dersom ledelsen i organisasjonen fokuserer på å få de ansatte ytterligere indre motiverte, kan dette resultere i en økt affektiv organisasjonsforpliktelse. I en undersøkelse til Bård Kuvaas som er utført blant 7000 ansatte fra til sammen 99 norske organisasjoner fremgår det at affektiv organisasjonsforpliktelse er sterkt relatert til indre motivasjon (Kuvaas, 2005). Dersom den ansatte har en høy indre motivasjon fører dette til en sterk grad av affektiv organisasjonsforpliktelse.

Når sammenhengen mellom de ulike prestasjonsbaserte belønningene og affektiv organisasjonsforpliktelse skal vurderes er det viktig at organisasjonen konsentrerer seg om det som kan bidra til at de blir mer suksessfulle samtidig som de holder seg innenfor de fastsatte verdiene og kulturen.

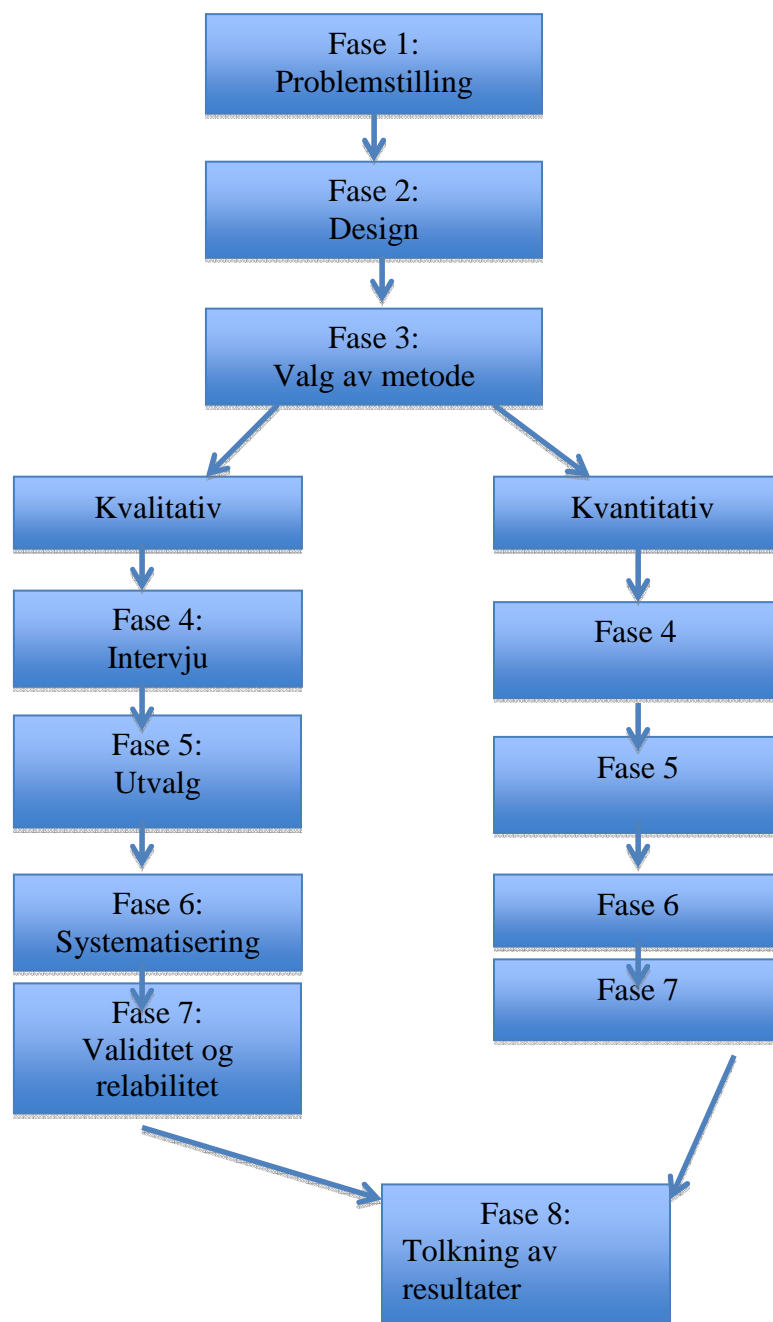
Prestasjonsbaserte incentivsystemer kan som tidligere nevnt deles inn i individuelle, kollektive og faste belønninger. Disse belønningsformene vil ha betydning for motivasjonen til de ansatte. Et idealistisk insentivsystem bør baseres på veldefinerte og objektive kriterier (Busch & Vanebo, 2000). Belønning på gruppenivå gjelder for en hel gruppe og har til hensikt å opprette et forpliktende samarbeid mellom den ansatt og ledelsen. For å få dette til er det viktig at de ansatte utvikler en tilhørighet og lojalitet ovenfor organisasjonen. Dersom organisasjonen klarer å få til dette vil den ansatte være lenge i bedriften og yte det lille ekstra uten å forvente en belønning (Kuvaas, 2003). I følge Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnysky kommer det frem i en meta-analyse at affektiv organisasjonsforpliktelse har den sterkeste og mest gunstige korrelasjonen med organisasjons-relevant og ansatt-relevante utfall (Meyer et al. 2002). Videre viser Kuvaas i Journal of Organizational Behaviour at fastlønn og affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til hverandre og disse forholdene er også delvis formidlet ved indre motivasjon.

Forskning viser at HR i et humanistisk perspektiv gir de beste resultatene for å vurdere tildelinger av belønninger. Dette støttes av en meta- analyse, som viser at det er sterkere sammenhenger mellom et sett av internt konsistente HR- aktiviteter enn mellom uavhengige enkeltaktiviteter og resultater. Den interne konsistens oppnås best gjennom HR i et humanistisk perspektiv, som også kalles for forpliktelsesbasert HR

(organisasjonsforpliktelse). Dersom den ansatte har en høy affektiv organisasjonsforpliktelse vil dette gi lavere fravær fra jobb, bedre ytelse i oppgavene, mindre turnoverintensjon og større vilje til å utføre ekstrarolleatferd (Kuvaas, 2008b).

3. Metode

Jeg vil i dette kapittelet vise til de metodiske valgene jeg har foretatt i undersøkelsen. Jeg vil utlede om designet jeg så på som best egnet, operasjonaliseringen jeg brukte, hvilke respondent som jeg ønsket å ha med i undersøkelsen, gjennomføring av spørsmålene og intervjuene, hvor jeg til slutt viser hvordan jeg utledet analysedelen. Jeg har gjort de metodiske valgene etter strukturen som Jacobsen (2005) viser til i sitt rammeverk, som man bruker når man skal foreta en undersøkelsesprosess. Jeg har i tillegg tatt med noen punkter fra Ghauri & Grønhaug (2002) sitt rammeverk, som jeg så på som viktige. I metodedelen tar jeg for meg sju av de åtte stegene i prosessen, mens jeg gir siste steg, analysedelen, et helt kapittel i kapittel 4.

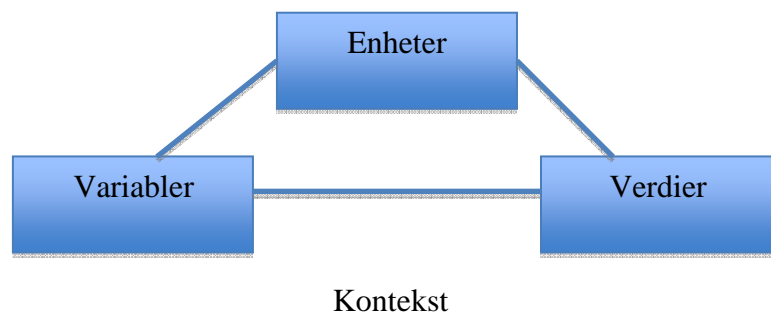


3.1 Problemstilling og hypoteser

Når man skal beskrive hva en operasjonalisering er, viser Jacobsen (2000) til ”å gjøre et abstrakt begrep til noe målbart” (ofte et konkret spørsmål). Problemstillingen som jeg ønsker å gjøre målbart, er som nevnt tidligere:

Hvor sterk er den affektive organisasjonsforpliktelsen blant de ansatte i DnB NOR? Og hvordan påvirkes denne av bankens incentiv/belønningssystemer?

I følge Jacobsen (2005) omhandler en problemstilling undersøkelsesenheter (de man ønsker å undersøke), variabler (det man ønsker å studere mer i dybden), verdiene (ulike trekk enheten kan ha på variablene) og konteksten (den rammen studien foregår innenfor). En slik problemstilling kan illustreres slik:



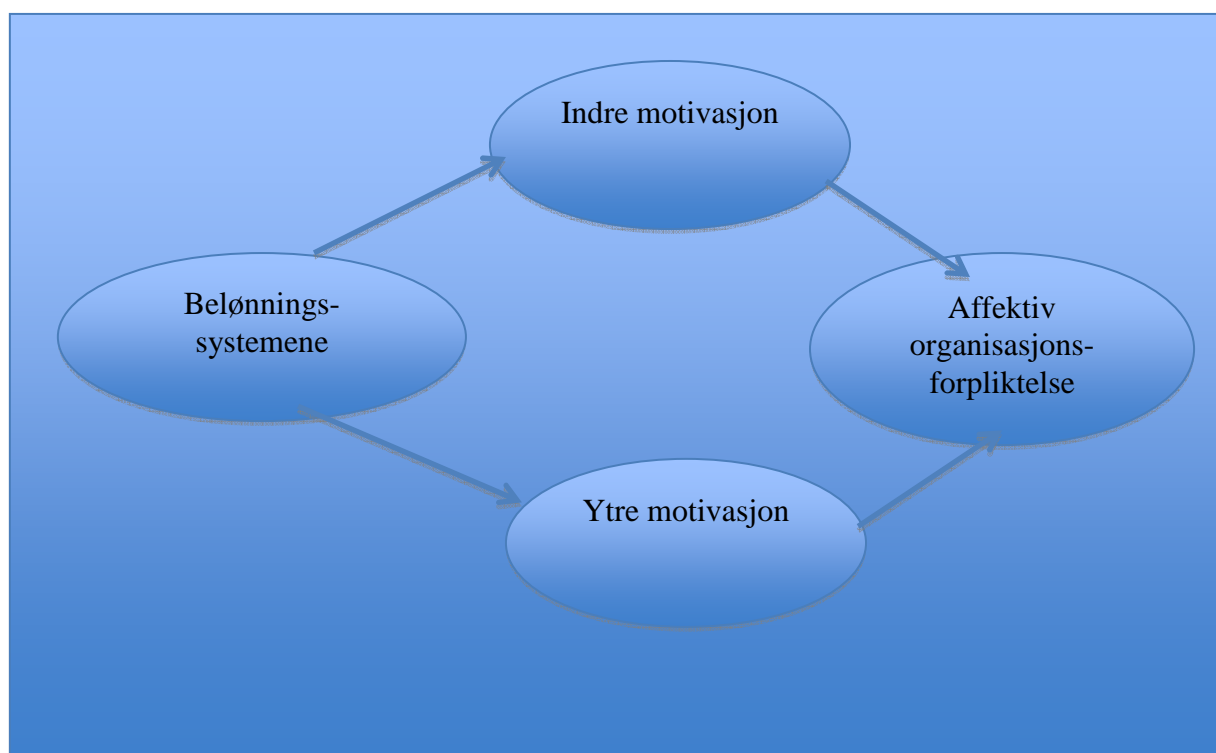
Figur 5: Problemstillingens innhold (Jacobsen, 2005)

Enhetene jeg ønsket å undersøke, var ansatte i DnB NOR, hvor jeg tok utgangspunkt i tre grupper som best mulig kunne gi svar på min problemstilling (fast, kollektiv – og individuell bonuser). Variablene viste til hva jeg faktisk ønsket å undersøke, noe som i min oppgave var den affektive organisasjonsforpliktelsen med hensyn til de ulike incentiv/belønningssystemer. Eksempler på verdiene i denne undersøkelsen er menn og kvinner i de ulike gruppene i DnB NOR.

Jeg har med dette funnet seks hypoteser som jeg ønsket å finne ut om er pålitelige. DnB NOR er en stor organisasjon som gjennom mange år har investert betydelige midler (ulike kompetanseutviklinger som ledelse, personlig – og faglig utvikling) for å utvikle organisasjonen på best mulig måte. For å få til dette er de nødt til å ha ansatte som er motiverte og som ønsker å bidra til å oppnå de målene organisasjonen har satt seg. Ved å

fokusere på disse områdene, kan dette være en stor og viktig brikke til å øke den ansattes motivasjon. Likevel er det viktig å ta i betraktning at det er variasjoner fra område til område med hensyn til oppgaver etc.. Noen er mer opptatt av den ytre motivasjonen (belønninger etc.), mens andre er opptatt av den indre belønningen (affektiv organisasjonsforpliktelse). Ut i fra dette har jeg kommet frem til undersøkelsesmodellen under. Basert på denne modellen utledet seks hypoteser som jeg ønsker å finne ut av.

Undersøkelsesmodell



Figur 6: Undersøkelsesmodellen (Laget av forsker selv, godkjent av veileder)

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom fastlønn og indre motivasjon.

Hypotese 2: Det er en negativ sammenheng mellom individuell belønning og indre motivasjon.

Hypotese 3: Det er en negativ sammenheng mellom kollektiv belønning og indre motivasjon.

Hypotese 4: Det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Hypotese 5: Det er en negativ sammenheng mellom fastlønn og ytre motivasjon.

Hypotese 6: Det er en negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Operasjonaliseringen (problemstillingen), som nevnt ovenfor, inneholder temaer om:

1. Indre motivasjon
2. Fastlønn
3. Individuell belønning
4. Kollektiv belønning
5. Ytre motivasjon

For å undersøke den affektive organisasjonsforpliktelsen til de ansatte i DnB NOR, har jeg valgt å se på sammenhengen mellom motivasjon (indre og ytre) og belønningssystemer som banken benytter. I intervjuene jeg foretok, var motivasjonen den avhengige variabelen, mens belønningssystemene viste den uavhengige variabelen. Jeg har valgt motivasjon som den avhengige variabelen for å se om den kan bli påvirket av de ulike belønningssystemene.

Ut i fra hypotesene som ble utledet over og med hensyn til operasjonaliseringen, valgte jeg å stille respondentene spørsmålene som vist under. Spørsmålene er utledet på bakgrunn av teori som jeg har redegjort for i kapittel 2. Spørsmålene er delt inn i fire kategorier for at leser lettere skal forstå hva jeg ønsker å få svar på.

3.1.1 Kontrollvariabler (Åpningsspørsmål)

Jeg valgte å begynne intervjuene med såkalte åpningsspørsmål. Grunnen til dette var for å kontrollere om det var sammenhenger mellom variablene og i den forstand kontrollere for systematisk virkninger. Ved å stille enkle spørsmål med underpunkter i begynnelsen av de ulike intervjuene, bidro dette til å gjøre det lettere for forsker å få et bilde av den personen man intervjuet. Følgende spørsmålet ble stilt:

1. Fortell om deg selv:

- Alder
- Stilling
- År i banken
- Erfaringer i banken

Kilde: Laget av forsker selv, godkjent av veileder

3.1.2 Teamene for spørreundersøkelsen

Som jeg skrev ovenfor var det fire temaer som jeg ønsket å gå dypere inn i. Spørsmålene som ble stilt respondentene er vist under.

3.1.2.1 Insentiv/belønningssystem

Det ble stilt elleve spørsmål til respondenten om bedriftens belønningssystemer. Ved å få svar på disse spørsmålene vil det blir mer klart hva den enkelte ønsker og dermed også se om den ansatte arbeider på grunnlag av den ytre belønningen de får eller den indre belønningen.

1. Hva slags incentiver har dere? Og hvordan oppfatter dere disse? (Motiverende eller ikke)
2. Hva er den mest brukte incentivordningen i deres bedrift og hvordan fungerer denne per dags dato?
3. Hva er det mest positive med dagens belønningssystem?
4. Hva er de største svakhetene med dagens belønningssystem?

5. Hvilke mål – og belønningselementer tror du vil gi den ansatte mest motivasjon i deres arbeid?

6. Ca. hvor mye prosent (%) av brutto lønnen er:

- Fastlønn
- Individuell belønning
- Kollektiv belønning

Og hva ser de ansatte som mest motiverende av disse valgene? Hvorfor?

7. Er det forskjell på alder, ansiennitet, kjønn, avdeling etc. på utbetalinger av belønning?

8. Tror du de ansatte hadde ønsket at lønnen skulle variert mer mot den variable lønnen?

9. Hvor tilfreds er de ansatte med dagens belønningssystem?

10. Belønning utover fastlønn kan være basert på konkret måling og/eller individuell vurdering. Har dere noen undersøkelser/resultater som viser hva den ansatte ønsker?

11. Blir belønning foretatt på ulike nivåer i de ulike avdelingene? Og dersom, på hvilken måte?

12. Oppfattes systemene som rettferdige og motiverende på de ansatte?

Kilde: Laget av forsker selv, godkjent av veileder

3.1.2.2 Indre motivasjon

Det ble stilt respondenten to spørsmål om indre motivasjon. Disse skal være med på å hjelpe forsker til å finne ut om den ansatte har en indre motivasjon til arbeidsplassen i DnB NOR.

1. Hvordan opplever du motivasjonen til de ansatte?

2. Føler du de ansatte gjør mer enn det som er forventet av dem? Selv om de på forhånd vet at det ikke blir en høyere belønning på slutten av endt arbeid?

Kilde: Kuvaas, B., & Dysvik, A. (In press). Preceived investments in employee development, intrinsic motivation and work performance. Human Resource Management Journal

3.1.2.3 Ytre motivasjon

Spørsmålene som ble stilt til respondenten om ytre motivasjon, består av fire spørsmål som jeg ønsket å få svar på. Dette var for å hjelpe forsker til å finne ut hvor sterk den ytre motivasjonen var til de ansatte.

1. Opplever du at de ansatte responderer positivt til ekstraarbeid med hensyn til ulike oppgaver? Eller forventer de ekstra betalt for arbeid som ikke er forventet av dem?
2. Opererer dere bevisst (åpent) med en såkalt ”gulrot” til de ansatte for å forsikre dere om at de utfører et godt nok arbeid?
3. Blir ekstragoder sett på som forventet av de ansatte etter endt arbeid?
4. Hvordan opplever du team innsatsen til de ansatte?

Kilder: Kuvaas, B., & Dysvik, A. (In press). Preceived investments in employee development, intrinsic and work motivation. Human Resource Management Journal

3.1.2.4 Affektiv organisasjonsforpliktelse

Spørsmålene som ble stilt til respondenten om den affektive organisasjonsforpliktelsen består av fire spørsmål. Disse skal hjelpe forsker å finne ut hvor sterkt denne forpliktelsen var til stede hos den ansatt.

1. Hvor sterk føler du den ansattes organisasjonsforpliktelse er:
Har de sterk tilhørighet til bedriften
 - Blir de sett? Og føler de seg som ”en del av familien”?
2. Føler du at de ansatte i DnB NOR har det pågangsmotet som skal til for å gi det ”lille ekstra” for at bedriften skal lykkes?
3. Er verdiene til de ansatte lik organisasjonens verdier?
4. På hvilken måte føler du at dere som organisasjon inspirerer de ansatte til å utføre jobben på best mulig måte?

Kilde: Kuvaas, B., & Dysvik, A. (In press)

3.2 Design

Jeg valgte å bruke intensiv design for å få inn den informasjonen jeg ønsket. Fordelen med en slik design er at forsker velger ut få enheter, men mange variabler slik at forsker kan gå i dybden på de respondentene som blir valgt ut.

Grunnen til et slikt valg, var at jeg ønsket å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet jeg undersøkte. Man ønsker i slike sammenhenger å få frem både forståelsen av et fenomen i tillegg til likheter. Hovedfokuset som ble lagt vekt på, var bruk av små – N – studier, der jeg valgte ut få enheter, åtte personer, hvor fenomenet var den affektive organisasjonsforpliktelsen. Ved å velge en slik studie vil det intensive designet vise til relevante data (Jacobsen, 2005).

Jeg brukte Kvale & Brinkmann (2009) syv stadier for å utføre den kvalitative intervjuundersøkelsen. Det første stadiet i intervjuundersøkelsen er tematisering, som viser til forhåndskunnskap, formålet med oppgaven og hvordan jeg skal innhente data. Dette er blitt beskrevet i innlednings – og teori fasen. Det neste stadiet, stadie 2 er planlegging, hvor forsker skal ta hensyn til alle sju stadiene i undersøkelsesprosessen. Den viktigste delen med planlegging er at den skal innhente den ønskede kunnskap men tanke på studiens moralske implikasjoner (Kvale, 1997).

Stadiet 3 tar for seg selve intervjuet, hvor jeg valgte å utføre dette ved hjelp av en intervjuguide som skulle hjelpe meg med å få tak i den informasjonen jeg ønsket. På mange måter kan en slik intervjuguide minne om en kvantitativ metode. Jacobsen (2005) understreker at forskjellen på disse metodene er av glidende karakter og kan av og til være vanskelig å skille fra hverandre. Jeg valgte en setting der respondentene følte seg komfortable (arbeidsplassen deres). Her er det også viktig å ta hensyn til intervjusituasjonens mellommenneskelige sider (Kvale, 1997). Etter at jeg var ferdig med intervjuene var det klart for transkribering, stadiet 4. Her begynte jeg å renskrive intervjuene fra muntlig til skriftlig tekst, slik at det ble en sammenhengende tekst. Etter at det var gjort, var det klart for analysen, stadiet 5. I samsvar med undersøkelsens formål og emneområdet og i samsvar med intervjumaterialets natur, bestemte jeg meg for at denne analysemetoden var best egnet til undersøkelsen.

I stadiet 6, verifisering (kvalitetsvurdering), undersøkte jeg reliabiliteten og validiteten på den informasjonen jeg hadde fått inn. Hvor jeg til slutt, stadiet 7, utførte en rapportering. Dette vil jeg utlede mer om i analysedelen.

Gjennom hele intervjuundersøkelsen tok jeg etiske forutsetninger. Dette er mer utledet i punkt 3.8.

3.3 Datainnsamling

For å løse problemstillingen på best mulig måte, er det fundamentalt å avdekke den informasjonen man trenger til det formålet man ønsker. Her har man valget mellom en kvantitativ eller kvalitativ metode.

Kvantitativ metode har som hovedmål å formidle forklaringer, og går ut på å gjøre informasjonen til målbare enheter gjennom statistiske analyser (Jacobsen, 2005). Kvalitativ metode vektlegger i motsetning detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent (Jacobsen, 2005). Den kan videre forklares av Holme & Solvang (1986) der det essensielle og primære er å skape forståelse. Metoden har til hensikt å skape en dypere forståelse for det problemkomplekset forsker studerer (Holme & Solvang, 1986). Grønmo (2004) gir likevel uttrykk for at valget mellom kvantitativ og kvalitativ metode ikke er av prinsipiell karakter, men strategisk.

I undersøkelsesprosessen jeg foretok, valgte jeg å bruke den kvalitative metoden, som jeg så på som den mest anvendelige. Den kvalitative metoden blir sett på som induktiv og inneholder både fordeler og ulemper. Fordelen med en kvalitativ metode er at det ligger få begrensninger på de svar en respondent kan gi. I følge Kvale (1997) har det kvalitative intervjuet som formål å innhente kvalitativ kunnskap, uttrykt med vanlig språk. Den forsøker med andre ord å innhente åpne, nyanserte beskrivelser av ulike sider ved intervjupersonens livsverden (jobb) (Kvale, 1997). Et arbeid kan karakteriseres som en kvalitativ studie når hovedvekten legges på en fortolkning av kvalitative data som språklige utsagn eller episoder (Holter & Kalleberg, 1982).

Det finnes også ulemper med den kvalitative metoden. Metoden er både ressurs -, tid - og kostnadskrevende, noe som gjør at antall respondenter man ønsker å undersøke kan bli redusert. En annen ulempe er at informasjonen som forsker får inn, kan være ganske vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom (Jacobsen, 2005). Og på bakgrunn av det, kan dataene føles ganske komplekse.

Grunnen til at jeg valgte å ta for meg denne metoden var for å finne ut hvilket forhold den enkelte har til sin organisasjon. Sagt på en annen måte ønsker jeg å se om individene vurderer deres egne verdier og mål som lik bedriften de jobber i, DnB NOR (affektiv og normativ) eller om de ansatte blir i bedriften av atferdsmessige grunner (kalkulerende) (Meyer & Allen,

1991). Figuren til Kuvaas som viser om individet har et sosialt eller økonomisk bytteforhold ovenfor sin arbeidsgiver er også en sterk driver til at jeg valgte å utføre en kvalitativ undersøkelse, da jeg mente metoden ville vise faktorer ved det enkelte individ som ikke hadde kommet frem ved en kvantitativ undersøkelse. Likevel har jeg valgt å bruke intervjuguide som skulle hjelpe meg å klargjøre de spørsmålene jeg ønsket å finne ut av. En slik guide er oftest brukt i kvantitative sammenhenger, men kan også brukes ved kvalitativ metode. På grunnlag av dette kan metodevalget jeg foretok også bli sett på som kvantitativt.

3.3.1 Primærdata

I følge Ghauri & Grønhaug (2002) er fordelene med en slik type data at informasjonen som blir samlet inn, er samlet for det spesifikke formålet. Dette betyr at spørsmålene som stilles respondentene er spesifisert til den aktuelle intervjuundersøkelsen. En slik spesifisering blir gjort i følge Hanssen – Bauer & Gangdal (2008) ved å innhente informasjon direkte gjennom intervjuer, observasjoner eller registreringer.

Innsamlingen av datamaterialet ble gjort ved hjelp av åtte dybdeintervju (primærdata), av ledere og medarbeidere innenfor forskjellige avdelinger, i ulike fylker. Jeg vil utlede mer om hvordan jeg utførte dette i punkt 3.4.

3.3.2 Sekundærdata

I tillegg til primærdata, har jeg vært så heldig og fått etablert et samarbeid med personer i DnB NOR i sentrale posisjoner innenfor områdefeltet oppgaven dreier seg om. Fra dem har jeg mottatt relevante opplysninger og informasjon. Dette har gjort det mulig for meg å sette opp oppgaven og intervjuundersøkelsen slik den er blitt gjort.

3.4 Intervjuene

Jeg brukte individuelle, åpne intervju, hvor jeg intervjuet åtte ansatte i DnB NOR. Spørsmålene som ble stilt, var laget på grunnlag av antakelser som var blitt utarbeidet i teoridelen min og hadde til hensikt å måle empirisk de avhengige og uavhengige variablene gjennom en induktiv tilnærming for datainnsamling.

Jeg prøvde å lage spørsmålene jeg skulle stille respondentene så korte og konsise som mulig, slik at det var åpenbart hva jeg ønsket å få svar på. Det ble ut i fra dette laget 22 spørsmål som

respondentene skulle svare på. Det ble også gitt mulighet for åpne kommentarer til slutt. Jeg valgte videre å stille alle respondentene de samme spørsmålene i den samme rekkefølgen. Det kan ut i fra en slik intervjuguide minne om en kvantitativ metode hvor spørsmålene har mer eller mindre korte svar. I følge Jacobsen (2005) er det en myk overgang fra kvalitativ til kvantitativ hvor skille ikke alltid er like enkelt å finne. Likevel gjør antall respondenter det klart at det ikke er en kvantitativ undersøkelse det dreier seg om.

Grunnen til en slik design var for å få frem synspunktene til respondentene på best mulig måte og til en viss grad prøve å måle intensiteten i de enkelte forholdene og med det se om enhetene jeg ønsket å måle var like eller forskjellige og i den grad hvor forskjellig de eventuelt var (Jacobsen, 2005). De enkelte intervjuene strakte seg fra 30 – 60 minutter, alt etter hvem jeg intervjuet.

Intervju har den fordel at man har sjanse til å stille respondentene en del åpne spørsmål, og fange opp ulike situasjoner som ikke hadde vært mulig ved kvantitativ design. Jacobsen (2005) nevner fordelen med kvalitativt intervju, ved at intervjueren får frem den ”riktige” forståelsen av et fenomen eller en situasjon. Intervjueren har også muligheten til å lede eller rette på respondenten dersom han/hun ikke forstår spørsmålet. Jacobsen (2005) legger også til at en slik design er gjerne meget ressurskrevende, og at det til tider kan være vanskelig å tolke informasjonen man får inn, på grunn av sin nyanserikdom.

Det ble laget et strukturert intervju, da jeg selv mente det var den beste måten for å få tak i den informasjonen jeg ønsket. Fordelen med et slikt intervju er at det kan ligne på intervjuer med prekodede spørreskjemaer. Forskjellen er at i et strukturert intervju vil forsker få mere utfyllende svar, enn ved prekodede spørreskjemaer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Den vil videre være mer fokusert og konsentrert og vil dermed ta kortere tid enn andre intervjuetoder.

Pre – strukturering ble brukt i tilfeller der jeg fikk inn altfor mye informasjon på en gang. Ved bruk av en slik strukturering, kan man fokusere på enkelte aspekter ved intervjuet. Jeg klarte likevel i disse situasjonene å ha en stor grad av åpenhet. Jeg brukte en intervjuguide i hvert intervju for å ha en oversikt over hvilke temaer og spørsmål som jeg skulle komme gjennom i løpet av intervjuet. Dette var for å forsikre meg om at respondenten fikk alle spørsmålene som jeg hadde valgt, slik at intervju nummer to ikke var nødvendig.

På grunn av forsinkelser og liten tid med hensyn til undersøkelsen, valgte jeg å fokusere på avdelinger i Vest – og Aust – Agder fylke. Her arbeider det mange dyktige ledere og medarbeidere og jeg følte jeg fikk den informasjonen jeg trengte til å trekke holdbare konklusjoner.

Det ble på forhånd avtalt tid og sted for intervjuet. Respondenten befant seg i en naturlig setting (på sin arbeidsplass). Alle intervjuobjektene som jeg ønsket å ha med stilte villig opp, noe som også gjorde at prosessen gikk ganske fort. I løpet av en uke hadde jeg fått intervjuet alle jeg ønsket å ha med. Jeg så det som nødvendig å fortelle åpent om hensikten med intervjuet, slik at jeg kunne få så ærlige svar som mulig. Videre valgte jeg å ha med en båndopptaker, slik at informasjon jeg ikke fikk skrevet ned, ble fanget opp av denne. Ved å bruke begge deler, styrker man sannsynligheten til å få inn informasjon som både var gyldig og pålitelig.

3.5 Måling

Jeg ønsket å intervjuet så mange respondenter som mulig, men på grunn av at slike intervjuer både er ressurs -, tid- og kostnadskrevende måtte jeg velge å begrense utvalget mitt betraktelig. Jeg fokuserte på ansatte som hadde lang erfaring i organisasjonen og medarbeidere på mellomledernivå i organisasjonen. Dette blir vurdert som en fordel for intervjuene. Videre valgte jeg å fokusere på å møte medarbeidere innenfor tre ulike avdelinger som hadde ulike variasjoner av belønningene fastlønn, kollektiv – og individuelle bonuser. De ansatte ved disse avdelingene videre delt inn i to grupper. Gruppe 1 bestod av ansatte med fastlønn, mens i gruppe 2 hadde de ansatte en andel variabel lønn i tillegg til fastlønnen. Ved å fokusere på ansatte som hadde disse forutsetningene, vil problemstillingen min bli best mulig besvart. Det kan likevel oppstå målefeil under slike undersøkelser, noe også forsker må ta i betraktning at kan forekomme. Når man skal trekke konklusjoner fra det empiriske opp mot det teoretiske, er det viktig at målene som er laget både er valide og reliable.

3.5.1 Utvalg og populasjon

Siden jeg valgte å finne ut om flere variabler har påvirkning på indre motivasjon, som igjen viser til den affektive organisasjonsforpliktelsen, valgte jeg å si noe om det unike og spesielle i dette utvalget. Min populasjon i undersøkelsen, var ansatte innenfor ulike avdelinger i organisasjonen DnB NOR.

I kvalitative intervjuer er det ingen øvre eller nedre grense for hvor mange intervjuer en forsker burde gjennomføre (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Det handler i all hovedsak hvor mye ressurser og tid forsker har til rådighet.

I forkant av intervjuene bestemte jeg meg for hvilke respondenter jeg ønsket å ha med. Jeg valgte å undersøke om det var ulik motivasjon (affektiv organisasjonsforpliktelse) hos ansatte som hadde lønn bestående av fast, kollektiv – og individuelle bonuser. Jeg valgte dermed å intervju 8 ansatte i 3 forskjellige avdelinger for å få et representativt bilde for hele populasjonen. Funene fra intervjuundersøkelsen ble delt i to grupper, der gruppe 1 består av ansatte med fastlønn og gruppe 2 består av ansatte med en andel variabel lønn i tillegg til fastlønnen. Intervjuobjektene jeg valgte jobbet i ulike avdelinger i ulike fylker. Ved å fokusere på de ulike avdelingene kan variabelen, ulik motivasjon, bli fanget opp. Utvalget ble ikke helt slik jeg hadde ønsket, men godt nok til at informasjonen jeg fikk inn styrket gyldigheten og påliteligheten. Jeg presiserer at halvparten av respondentene jeg intervjuet kom fra Vest – Agder, mens den andre halvparten kom fra Aust – Agder. En slik fordeling kan være med på å utgjøre at populasjonen jeg har valgt, også er representativ for resten av DnB NOR og andre virksomheter.

3.6 Systematisering

Det første jeg gjorde da jeg var ferdig med intervjuene, var å beskrive, systematisere og kategorisere informasjonen og til slutt sammenbinde det hele slik at det fikk en mening. Grunnen til gjennomføring av denne prosessen var for å øke reliabiliteten til hver informant som ble intervjuet. Etter at jeg var ferdig med å systematisere informasjonen jeg hadde fått fra intervjuobjektene, var neste steg for meg å analysere og tolke informasjonen. Dette var både en vanskelig og tidkrevende prosess.

Jeg valgte å sette dataene jeg fikk inn i de ulike teamene jeg ønsket å finne svar på. Hensikten med en slik inndeling er at forsker skal redusere, systematisere og ordne datamaterialet, slik at det legger et godt grunnlag for å analysere uten å miste viktig informasjon (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Etter at jeg hadde fått organisert datamaterialet inn i temaer og transkribert dataene begynte jeg å analysere og tolke informasjonen jeg hadde fått inn. Dette var som tidligere nevnt en tidkrevende prosess.

Jeg brukte Malterud (1997) sin fremstilling for å analysere meningsinnholdet jeg hadde fått inn fra intervjuene. Dette ble gjort ved hjelp av meningsfortretting. En meningsfortretting skjer ved at forsker forkorter respondentens uttalelser og komprimerer lange setninger til korte setninger (Kvale & Brinkmann, 2009). Malterud (1997) viser dette ved hjelp av fire stadier, som jeg tok utgangspunkt i. Etter jeg hadde gjennomført intervjuene satt jeg meg ned for å få et helhetsinntrykk av alle intervjuene jeg hadde foretatt for deretter å prøve å få en sammenfatning av disse. Deretter begynte jeg å finne meningsbærende elementer i materialet jeg hadde fått inn for å bedre få frem det innholdet jeg ønsket. I neste fase vurderte jeg om det inntrykket som mine sammenfattede beskrivelser gir, er i tråd med det inntrykket jeg fikk i løpet av intervjuene. Dersom det ikke var samsvar mellom dem, gikk jeg tilbake i prosessen for å finne ut hva og hvor det gikk galt. Til slutt kom jeg frem til hele analysearbeidet, som er utledet i kapittel 4.

3.7 Validitet og reliabilitet

Selv ved kvalitativ metode er det viktig å drøfte gyldighet og pålitelighet. Grunnen til at man bruker dette også i kvalitativ forskning, er for å forsøke å forholde seg kritisk til kvaliteten på de data forsker har samlet inn (Jacobsen, 2005). Alt handler om vi har fått tak i det vi ønsker å måle, noe Gripsrud & Olsson (2000) beskriver som 1. Begrepsgyldighet, 2. Intern gyldighet, 3. Ekstern gyldighet.

Når det kommer til validitet og gyldighet omhandler dette i følge Fog (1994) hvordan undersøkelsen er troverdig, ved at både forskeren og utenforstående kan stole på at forskers forståelse av det avsnittet av virkeligheten som er blitt undersøkt. Det dreier seg om forskers ”kvalitetskontroll” av det produkt som kommer frem i forskningsprosessen.

3.8 Forskningsetikk

Som skrevet tidligere i metodedelen valgte jeg å ta utgangspunkt i Kvale & Brinkmann (2009) sine syv forskningsstadier. Under hele forløpet i intervjuundersøkelser kan det oppstå etiske problemstillinger som forsker er nødt til å være klar over. I hver undersøkelse er det forskjellige temaer som er følelsesmessige for respondenten, og det er viktig å være klar over disse før et intervju begynner. Dette var noe jeg tok i betraktning når jeg utarbeidet den etiske protokoll for hver intervjuundersøkelse.

Her påpeker også Johannesen, Tufte & Christoffersen (2010) at forskningsetikk bør bli tatt hensyn til når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, enten den foregår gjennom observasjon eller intervju.

Holter & Kalleberg (1982) fremhever at det en forsker kan gjøre i praksis for ikke å overskride hva respondenten mener, er å passe på å ikke tåkelegge en manglende balanse med egne forestillinger om hva forholdet burde ha vært. Det er viktig å merke seg at slike følsomheter ofte oppstår i kvalitative forskningsdesign, der forsker har mulighet til å stille spørsmål om et tema og få et åpent svar. Likevel kan slike følsomheter også oppstå i kvantitative forskningsdesign.

3.9 Beskrivelse av DnB NOR

3.9.1 DnB NOR

Bedriften DnB NOR er landets største bank og er med det ledende innenfor mange felt. Internasjonalt har DnB NOR også gjort seg bemerket, noe som gjør at de opplever større press med hensyn til konkurranse. I slike situasjoner er det viktig med ansatte som tar arbeidsoppgavene seriøst, og som har motivasjonen som trengs til å gjøre det arbeidet som er forventet av dem.

DnB NOR har valgt, som mange andre organisasjoner, å konsentrere seg om belønning for godt utført arbeid. Belønningen som DnB NOR har i dag, har ikke alltid vært slik. I 2008 fikk belønningssystemet til organisasjonen mye kritikk fra de ansatte, og en omlegging av bonus – og belønningsordningene var nødvendig. Det har allerede blitt gjort visse justeringer, for å sikre at systemene tilfredsstiller ordningens intensjon samt ivaretar kundens interesser og lovens intensjoner og god forretningsskikk. Feilen som ble gjort i 2008, var at incentiv/belønningssystemene ble målt ut fra solgt volum, noe som kunne medføre at kunden kjøpte produkter de ikke var tjent med ut fra sin egen økonomiske situasjon. De ansatte fikk den ønskede belønning, men på feil grunnlag. En annen negativ effekt av dette var at medarbeiderne ble konkurrenter med hverandre i stede for å hjelpe hverandre. Etter mye diskusjon og kritikk fra medarbeiderne, ble ledelsen i DnB NOR enige om å ta andre forutsetninger i betraktning når de skulle dele ut bonuser, som var til det beste for bedriften selv, den ansatte og kunden. Det ble lagt vekt på en mer variabel bonus som kommer i form av individuell og kollektiv belønning. Likevel kommer det fram at for å sette variabel lønn inn

i riktig sammenheng har DnB NOR en belønningssystemstruktur som hovedsakelig består av fastlønn. Variabel lønn utgjør en svært liten prosentandel av totalen, og skal gis som en påskjønnelse til enkeltpersoner og team som utmerker seg med ekstraordinært gode prestasjoner. Det nye belønningssystemet er en vesentlig forenkling av tidligere ordninger og den variable lønnen i PM (personmarkedet) består nå av to varianter – engangstillegg og teambelønning. Kjennetegn på den nye ordningen kan bli beskrevet som en forenkling, rettferdighet og større bredde i kriterier som utløser belønning.

Hovedrammen som er den generelle rammen for variabel lønn går ut på at dersom den ansatte/temaet oppnår mindre enn 80 % av måloppnåelse i Scorecard vil de ikke bli tildelt noen form for bonusutbetaling. Dersom man oppnår en måloppnåelse som er høyere enn 80 % vil hver prosent øke den prosentvise variable bonusutbetalingen. Det er viktig å påpeke at ordningene for de ulike divisjonene er bygget opp på samme modell.

I tidligere undersøkelser som er gjennomført av DnB NOR, overfor de ansatte med hensyn til om hva som motiverer i de ulike avdelingene, viser resultatene at fastlønn er det som virker mest motiverende, med en prosentandel på 85 %. På andre plass kom karriereutvikling med 61 %. Videre ser man at karriereutvikling er viktigst for ansatte som er yngre og har kortere ansiennitet. Til slutt kommer belønningssystemer med 53 %. Likevel med disse resultatene mener de ansatte at lønn og belønning er faktorer som kan motivere ansatte til innsats.

Individuelle engangstillegg:

Rammen for divisjonene er like stor med hensyn til antall årsverk. Rammen skal sikre muligheten til å belønne ekstraordinære individuelle prestasjoner uavhengig av overordnet resultat, endringer i rammevilkår eller andre ytre faktorer. Ved vurdering av slike engangstillegg er det prestasjoner som støtter opp om divisjonens Scorecard som vektlegges, og vurderingen av det enkelte medarbeider skal skje ut fra fire dimensjoner:

- Forretningsmessige mål og aktiviteter (fokus på kundeopplevelse, porteføljeutvikling, bidrag til lønnsomhet).
- Kvalitet og effektivitet (etterlevelse av regelverk, samspill og rammebetingelser, utnyttelse av verktøy og arbeidsmetodikk).
- Personlige ferdigheter (initiativ og proaktivitet, samspill og relasjoner, gjøre andre gode gjennom kompetansedeling og veiledning, arbeidsmiljø).

- Kompetanse og læring (nivåvurdering av krav til stilling, utdanning, setter og innfrir læringsmål i løpende arbeid).

Slike engangstillegg innvilges av leder og skal belønne ekstraordinære prestasjoner utover forventet nivå.

Det kommer også frem i spørreundersøkelsen som er nevnt over at det er ledere, yngre medarbeidere, medarbeidere med kort ansettelsestid, høyutdannet etc. som foretrekker individuelle vurderinger. Likevel kommer det fram at flesteparten i alle enhetene mener at belønning utover fastlønn bør være basert på en kombinasjon av konkrete målinger og individuelle vurderinger.

Teambelønning:

Rammen for utbetaling av teambelønning er knyttet til måloppnåelse i den enkelte divisjon "Scorecard" for belønning. Dette vil bidra til å sette fokus på felles mål og godt samspill internt. Jo bedre resultat, desto større ramme. Her vil "Scorecard" ha spesifikke mål innenfor hovedmålene. Noen eksempler på dette er lønnsomhet, kundetilfredshet, vekst/utvikling i markedsandeler, selvbetjening etc. Disse kriteriene som utløser belønning skal være bredt sammensatt, og skal understøtte divisjonens "Scorecard", noe som betyr at man skal finne igjen operative mål og aktiviteter som bidrar til at divisjonenes "Scorecard" mål oppfylles. "Scorecard" er et resultatmål for divisjonen som sier hvor mye de ulike områdene skal telle for måloppnåelsen totalt. Videre innfører også divisjonene en del diskvalifiserende kriterier i forhold til teambelønning, noe som betyr at det kreves en viss kvalitetsstandard på en del områder, som for eksempel bruk av DnB NOR Råd for å kvalifisere til teambelønning.

Det er altså ulike "Scorecard" i divisjonene og disse blir vektlagt forskjellig. Likevel har bedriften utarbeidet noen retningslinjer som omhandler alle. I tillegg til "Scorecard" oppfordres divisjonene til godt samspill og se at de har utfyllende roller overfor kunder som får et samlet godt resultat for PM's (personmarkedet) strategiske mål. Ledelsen har tro på at endringene fra 2008 bidrar til at PM belønningssystem blir et instrument, som på en bedre måte trigger og belønner prestasjoner som trekker PM i riktig retning.

Fastlønn:

Denne skal avspeile forventede prestasjoner jfr. stillingens ansvarsområde og kompleksitet. Fastlønn skal med dette være en godtgjørelse for det ansvar, krav og kompleksitet som er knyttet til stillingen.

Som tidligere skrevet vil høy fastlønn appellere til de ansatte mer enn gode belønningssystemer utover fastlønn. "Alle" mener at høy fastlønn gir mer inspirasjon til å yte mer utover det som er forventet av dem, enn det bonus ordninger vil gjøre. Her vil de yngre ansatte mene motsatt og de vil heller ha høy belønning og karriereutvikling som de to viktigste faktorene til å yte mer enn det som er forlangt av dem.

Ut i fra den belønningsstrukturen som DnB NOR har ser man mange likhetstrekk ved HR punktene som forpliktelsesorienterte HR i kunnskapsindustrien. Denne belønningspolicyen gjelder total belønning for alle fast ansatte i DnB NOR konsernet og omfatter: monetære (fastlønn, kort – og langsiktige incentiver), ansattgoder (pensjon, personalforvaltning og andre former for ansatte goder) og utvikling og karriere (kurs– og utviklingsprogrammer som i hovedsak ikke er monetære belønninger). Likeså viktig er atferd som skal bygges på ønsket kultur i forhold til prestasjoner – og resultatorientering, samspill, mobilitet og omdømme. Denne policyen skal også hjelpe de ansatte og ledelsen til å danne en felles plattform i de ulike områdene. Det er viktig å være klar over at det ligger til grunn ulike retningslinjer som må være oppnådd for å få tildelt de ulike belønningene som til enhver tid skal understøtte gjeldende strategier og verdigrunnlag og bidra til å nå konsernets mål. DnB NOR er videre klar på at organisasjonen skal ha en forutsigbar lønnspolitik som er basert på klare kriterier som hver enkelt medarbeider kan forstå og ha tillit til. Dette er hovedsakelig utarbeidet for å motivere den enkelte ansatte. Belønningen skal videre ikke bidra til å påføre konsernet uønsket risiko og skal ivareta ulike livsfasebehov. Den totale belønningen til DnB NOR skal med tiden forholdsmessig bevege seg mot større andel variabel avlønning.

DnB NOR er en organisasjon som legger vekt på å gi kvinner og menn de samme mulighetene for faglig og personlig utvikling, lønn og avansement. Det kommer frem i en undersøkelse gjort av DnB NOR at flesteparten av de ansatte ønsker et variabelt lønnssystem, men tilkjenner at fastlønnelementet dog er aller viktigst og motiverer mest. Det er videre viktig å poengtere at flertallet i denne undersøkelsen har forståelse for at størrelsen på bonuspotten må ha sammenheng med PM's resultatnivå, og ønsker at bonus skal fastsettes ut

fra konkret måling på utvalgte områder i kombinasjon med ledelsesmessig vurdering. Det er også et stort fokus på kundetilfredshetsmålingen som trekkes inn i "Scorecard" og kriterier for øvrig, dette med grunnlag for å sikre at det er kundens behov som er styrende for de løsninger som gis dem. DnB NOR er underlagt en streng lovgivning som pålegger virksomheten å ivareta kundens interesser, og må sikre at dette også ivaretas på en forsvarlig måte. Alt i alt handler belønningssystemene til DnB NOR om å finne en god balanse mellom det helhetlige og overordnede og det nære påvirkbare.

3.9.2 Hypotesene

Det å ha en ansatt som har en affektiv organisasjonsforpliktelse vil være påvirket av mange ulike faktorer. For å oppnå en slik forpliktelse, er det å ha en indre motivasjon en av de viktigste faktorene. Dersom en organisasjon får til å utvikle indre motiverte ansatte vil dette gi fordeler både for personen selv og for organisasjon i sin helhet. Likevel er det mange faktorer som er med på å minske indre motivasjon. Ulike belønningssystemer kan føre til at de ansatte utarbeider en mer ytre motivasjon for organisasjonen og det arbeidet han/hun skal utføre. Alle disse faktorene er med på å bestemme om en person ønsker å utføre arbeidet sitt på det basis at han/hun føler en tilknytning til, identifikasjon med, og involvering i den gitte organisasjonen eller om det å utføre arbeidet som han/hun er satt til er basert på den belønningen som kommer ved endt arbeid. Grunnlaget for hypotesene mine under er basert på problemstillingen min, som jeg skrevet innledningsvis:

Hvor sterk er den affektive organisasjonsforpliktelsen blant de ansatte i DnB NOR? Og hvordan påvirkes denne av bankens incentiv/ belønningssystemer?

3.9.2.1 Fastlønn og indre motivasjon

Fastlønn viser som skrevet tidligere til en lønn som er fast. Likevel kan og er ofte en slik lønn basert på prestasjon. En ansatt som har en høy fastlønn, viser på mange måter at organisasjonen har tillit og tro på vedkommende og ferdighetene denne besitter. Ved å ha en tiltro til den ansatte, vil de føle at de ikke trenger å vise organisasjonen hva de er god for, fordi dette allerede er vist det ved å gi en høy fastlønn. Når en person sitter igjen med den følelsen, vil han/hun føle seg indre motivert og i større grad utføre "det lille ekstra" til organisasjonen uten at den ansatte er blitt bedt om å gjøre det. Teorien ovenfor tilsier også at

folk som har en fastlønn har en høyere indre motivasjon enn de som ikke har det. Jeg har dermed funnet ut at den første hypotesen 1 ser slik ut:

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom fastlønn og indre motivasjon.

3.9.2.2 Individuell belønning og indre motivasjon

Det har i de senere årene blitt et økende fokus på både kollektiv og individuell belønning, i form av restutlønn/ bonusordninger og tildels med hensyn til at deler av grunnlønnen fastsettes ut fra en individuell vurdering. Fra arbeidsgiverståsted er det viktig at belønningssystemene er fleksible i forhold til tilbud og etterspørsel i arbeidsmarkedet. Når det blir gitt bonusordninger i form av individuell belønning, får organisasjonen en mer oversikt over hvem som har prestert hva og hvor mye. Hovedmålet med en slik belønning er å gi den enkelte incentiver til å yte noe ekstra og den enkelte vil bli belønnet for hva han/hun har oppnådd og ikke en hel gruppe (kollektivt). Teorien antyder at ansatte som får tildelt individuell belønning viser til større resultater enn de som får kollektiv belønning. Individuelle belønning er antatt å være den beste incentiv effekten med de største resultatene. Selv om de får gode resultater er det ikke påvist noe form for høyere indre motivasjon og kan i verste fall redusere samarbeid, ødelegge relasjoner og redusere oppnåelsen av gruppe- og organisasjonsmål. Ut i fra dette har jeg funnet ut at hypotesen 2 ser slik ut:

Hypotese 2: Det er en negativ sammenheng mellom individuell belønning og indre motivasjon.

3.9.2.3 Kollektiv belønning og indre motivasjon

I de senere årene har det blitt større fokus på å gi belønning i form av team/gruppe. En fordel ved å gi belønning på bakgrunn av dette, er at den enkelte vil føle han/hun er en del av en gruppe i organisasjonen, der han/hun blir visst tillit. Det har også i de senere årene blitt sett en kobling mellom de resultatene som organisasjonen får og prestasjonene i de ulike gruppene. Likevel kan slike belønninger medføre ”gratispassasjerer” som viser til mennesker som ikke deltar i arbeidsoppgavene. I slike situasjoner ser jeg ikke at den indre motivasjonen til et menneske komme fram, heller tvert imot.

Teorien tilsier også at det er en negativ sammenheng mellom kollektiv belønning og indre motivasjon. Grunnen til dette er at ansatte som har en lønn som er delvis/helt basert på kollektive belønninger viser til en holdning om ytre motiverte personer. Det som er det viktigste er ikke å fremme organisasjonens mål og verdier, men å oppnå en størst mulig belønning. Ved å fokusere på størst mulig belønning vil den ansattes indre motivasjon bli mindre. Dermed ser hypotese 3 slik ut:

Hypotese 3: Det er en negativ sammenheng mellom kollektiv belønning og indre motivasjon.

3.9.2.4 Indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse

Indre motiverte medarbeidere fremstår som følge av at den enkelte utfører arbeidet av den grunn at han/hun ønsker å utføre det, og tenker ikke på den belønningen som kanskje følger med ved endt arbeid. De føler med andre ord en tilknytning til organisasjonen. Mennesker som er indre motiverte, har ofte en større sjanse for også å føle en affektiv forpliktelse til organisasjonen, som beskrives som en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen.

Teorien antyder at det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse. Grunnen til dette er at organisasjoner som fokuserer på indre motivasjon, vil også få ansatte som er mer affektiv forpliktet enn organisasjoner som ikke fokuserer på dette. Dersom en person føler at organisasjonen ser han/henne og det arbeidet som de gjør, vil det føre til at individet ønsker å fortsette i organisasjonen. Dersom bedriften klarer å få indre motiverte ansatte, vil dette tilsi at den ansatte ønsker å gjøre ”det lille ekstra” for å hjelpe organisasjonen til å oppnå de mål og verdier som de har satt seg. Hypotesen ser dermed slik ut:

Hypotese 4: Det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse.

3.9.2.5 Fastlønn og ytre motivasjon

Fastlønn er som nevnt tidligere en lønn som de ansatte får uavhengig av arbeidsinnsats. Ved å gi de ansatte denne lønnstypen viser organisasjonen (DnB NOR) at de har tiltro til de ansatte og deres ferdigheter. Ved å vise en slik tiltro vil organisasjonen oppnå at ansatte er fornøyde i større grad enn ved indre motivasjonen. Teorien om fastlønn viser at ansatte med fastlønn som hovedlønn ikke blir påvirket av de ytre belønningene i like stor grad som ansatte med en

andel variabel lønn. Ut i fra dette vil hypotesen som forholdet mellom fastlønn og ytre motivasjon være:

Hypotese 5: Det er en negativ sammenheng mellom fastlønn og ytre motivasjon.

3.9.2.6 Ytre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse

Ytre motiverte ansatte forventer en ekstra belønning for utført arbeidet. Ansatte som er motivert av ytre motivasjon har mindre tilknytning til organisasjonen. Dermed er det en mindre mulighet for at disse ansatte føler en affektiv forpliktelse til organisasjonen. Likevel kan en organisasjonsforpliktelse være sterkere til stede i organisasjoner som utbetaler en mindre andel variabel lønn til de ansatte. Dette er tilfellet i DnB NOR. Teorien antyder at det er en negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse. Organisasjoner som fokuserer på ytre motivasjon må alltid bruke ressurser for å kontrollere at om de ansatte utfører det arbeidet de er satt til. Grunnen til dette er at det ikke er noen garantier for at de ansatte oppfører seg slik organisasjonen ønsker, selv om det gis belønninger. Hypotesen ser dermed slik ut:

Hypotese 6: Det er en negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse.

4. Analyse

4.1 Gjennomføring og respons

Intervjuene er gjennomført ved hjelp av en intervjuguide, hvor 8 ansatte (medarbeidere/mellomledere), svarte på flere spørsmål. Målet med undersøkelsen var å få frem synspunkter fra både medarbeidere som hadde fastlønn og medarbeidere som hadde fastlønn, samt en viss prosent med variabel lønn. Hensikten var å vurdere om det er en forskjell på motivasjon mellom dem. Grunnet ulike belønningssystemer i disse avdelingene kan dette bidra til ulik motivasjon. Dette vil jeg komme tilbake til senere i analysen.

Alle intervjuobjektene stilte seg positive til å delta i prosessen for å få både en pålitelig og gyldig undersøkelse. Dette bidro til en høy svarprosent, samt at utvelgelsesprosessen av respondenter ble lettere.

Videre er det viktig å fastslå at alle intervjuobjektene fikk tildelt de samme spørsmålene, med samme design og rekkefølge. På slutten hadde respondenten mulighet å komme med ekstrakommentarer dersom de følte at det var informasjon som de ikke hadde fått frem. Denne strukturerte formen med faste spørsmål gjør at svarene man får gjør det lettere å se om det er noe sammenheng og de blir mer pålitelige ved at de har mulighet til å tilføye informasjon. En intervjuguide gjør det lettere for intervjuer å få informasjon om de emnene man ønsker å finne mer ut av. Ved kvalitativ metode og dybdeintervju vil intervjuer få tilgang på veldig mye informasjon som må transkriberes før enn kan begynne å fortolke dataene. I tillegg til notering ble det en båndopptaker benyttet. Dette forsterker ytterligere påliteligheten i bearbeidelsen.

Etter å ha fullført intervjuene med de aktuelle respondentene gikk jeg gjennom svarene jeg hadde fått, slik at jeg kunne begynne å renskrive informasjon, for deretter og systematiserte dataene. Da dette var utført, tolket jeg de mottatte dataene for å vurdere om teorien samsvarte med resultatene. Jeg har som tidligere nevnt i teoridelen valgt å ta utgangspunkt i Kuvaas sin modell. Modellen er et verktøy til å samle alle respondentenes synspunkter. Utgangspunkt i Kuvaas modellen vil resultatene fra intervjuene bli drøftet i kapittel 5.

4.2 Introduksjon

I dette kapittelet går jeg gjennom resultatene fra intervjuene, for å besvare mitt forskningsspørsmål:

”Hvor sterk er den affektive organisasjonsforpliktelsen blant de ansatte i DnB NOR? Og hvordan påvirkes denne av bankens incentiv/belønningssystemer?”. For å få best mulig svar på problemstillingen har jeg valgt å ta utgangspunkt i de seks hypotesene jeg utledet i operasjonaliseringen min. Disse seks hypotesene er: 1. Det er en positiv sammenheng mellom fastlønn og indre motivasjon, 2. Det er negativ sammenheng mellom individuell belønning og indre motivasjon, 3. Det er en negativ sammenheng kollektiv belønning og indre motivasjon, 4. Det er positiv sammenheng mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse, 5. Det er en negativ sammenheng mellom fastlønn og ytre motivasjon, 6. Det er en negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse. Og vil være gjennomgående i den videre fremstillingen.

For å få svar på mine hypoteser og problemstilling utarbeidet 22 spørsmål som ble besvart av 8 erfarne ansatte i DnB NOR. Dette var med på å styrke resultatene. Jeg valgte å intervju to respondenter fra fire kontor i Aust – og Vest Agder regionen og hadde gleden av å møte fine representanter for DnB NOR i de forskjellige avdelingene. Jeg fikk intervju ansatte som jobbet i henholdsvis PM (personmarkedet), BM (bedriftsmarkedet) og IS (investeringssenteret). Blant disse var det også fire ledere for de representerte kontorene.

Resultatene fra respondentene blir i analysedelen delt inn i fire hovedkategorier med utgangspunkt de ulike hypotesene og problemstillingen. Disse hovedkategoriene er belønningssystemer, indre – og ytre motivasjon og den affektive organisasjonsforpliktelse. Videre er disse fire hovedkategoriene delt inn i underkategorier for å belyse de viktigste elementene i de ulike kategoriene.

I den videre fremstillingen vil jeg med utgangspunkt i de fire hovedkategoriene. Jeg vil først ta for meg belønningssystemene, deretter indre – og ytre motivasjon og avslutningsvis den affektive organisasjonsforpliktelsen. Ved å behandle informasjonen på denne måten vil hovedpunktene fra intervjuene bli best mulig fremhevet. Kapittelet avsluttes med en midlertidig konklusjon av de fire hovedkategoriene. Grunnen til denne konklusjonen er å vurdere om svarene fra respondentene kan generaliseres og dermed være representativt for et annet tilfeldig utvalg for populasjonen.

Jeg har delt de som ble intervjuet inn i to grupper. Gruppe 1 består av 6 som har en fast lønnsutbetaling, mens gruppe 2 består av 2 personer og er ansatte som får tildelt variable belønning utover den faste lønnen. Jeg vil videre i analysedelen heretter kalle gruppene for gruppe 1 og gruppe 2. Dette er etter kriterier som er beskrevet i teorikapittelet.

4.3 Belønningssystemene

Innslaget av resultatlønn har nå fått et betraktelig mindre omfang enn det hadde for noen år siden. Det vil si at den variable lønnen utgjør en svært liten prosentandel av totallønnen, og brukes ofte som en påskjønnelse til enkeltpersoner og team som utmerker seg med ekstraordinære gode prestasjoner. Dette belønningssystemet ble også brukt i de avdelingene jeg undersøkte.

Likheten mellom avdelingene er at utbetaling av belønninger skjer etter samme kriterier som er individuell, kollektiv og fast, men hvordan disse blir fordelt er i ulik grad. Den generelle hoveddrammen om at dersom den ansatte oppnådde mer enn 80 % av "Scorecard" ville hver prosent utover dette øke den variable bonusutbetalingen, gjelder også for avdelingene jeg undersøkte, men er forskjellig ut i fra hvilken avdeling den ansatte jobber i. Selv om det kan oppstå forskjeller i de ulike "Scorecardene" har DnB NOR utarbeidet noen retningslinjer som gleder for alle ansatte. Flertallet av de ansatte jeg intervjuet, men hadde muligheter for ekstra bonuser utover dette. Men to av respondentene hadde en fastlønn på mellom 90 – 100 %, hvor de resterende prosentene var variabel lønn. Disse respondentene fremhevet at denne andelen av fastlønnen hadde steget de siste årene. Det ble gjort en endring i 2008 mot en høyere fastlønn, da det fram til da i stor grad hadde vært fokus på å selge volum i stedet for kvalitet å selge på kvalitet og det som var det beste for kunden.

De ansatte som hadde fastlønn og ikke noen variable belønningssystemer utover dette hadde likevel mulighet til å få en bonusutbetaling i løpet av året. Slike utbetalinger kan forekomme dersom konsernet hadde levert så gode driftresultater at styret ønsket å påskjønne alle ansatte med å gi noe av overskuddet som bonusutbetaling. Denne utbetalingen er generell og tildeles både de med fastlønn og de med en andel variabel lønn i tillegg til fastlønnen.

Videre ble det fremhevet at respondentene mente at belønningene ikke bare måtte være finansielle goder, men betraktet ulike sosiale goder som like betydningsfulle. Slike sosiale goder som respondentene nevnte var alt fra *”å låne hytter rundt om i landet til en rimelig penge, det å ha muligheten til å parkere gratis mens man er på arbeid og pensjonsordninger”*.

4.3.1 Det positive med dagens belønningssystem

På spørsmålet om *”hva føler du er det mest positive med dagens belønningssystem?”*, fremgår det fram fra gruppe 1 (fastlønn) at det *”å ha en høy andel fastlønn gir en mer stabil økonomisk trygghet”*. De ansatte som hadde en lang fartstid i DnB NOR og som skal gå av med pensjon om noen år, fremholdt at en slik faktor var bedre enn hvilken som helst variabel lønn. De mente også at denne formen for utbetaling var den mest rettferdige, med begrunnelsen at *”det er den mest rettferdige belønningsstrukturen med hensyn til at det er mange på våres representative kontor som har jobber som blir lite sett og har dermed også en mindre mulighet til å drive med proaktiv salg, fordi det er så internt det han/hun arbeider med”*. De ansatte foretrekker fastlønn fremfor en variabel lønn mens til gjengjeld vil presset og kravene til å utføre en mer stabil og kvalitetssikkert arbeid være høyere.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) var mindre positive med dagens belønningssystem. Grunnen til dette var at denne gruppen ønsket i større grad at lønnen skulle bli mer variabel, slik at de ville bli mer motivert i sitt arbeid. Det ble påpekt at *”det eneste positive må være at dersom organisasjonen gjør det bra så får de ansatte en påskjønnelse”*.

4.3.2 Svakheterne med dagens belønningssystem

I forhold til om *”Hva er de største svakheterne med dagens belønningssystem?”* svarte gruppe 1 (fastlønn) at svakheten *”i høy grad er viktigheten med å selge volum, noe som igjen gjør at den ansatte selger produkter som kunden i lengden ikke er tjent med”*. De nevnte videre at den største svakheten for dagens belønningssystem var at det i større grad har blitt et mer *”kynisk”* miljø. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) forstår at det er vanskelig å ha en lik fordeling mellom alle, *”men at organisasjonen burde fokusere mer på de lokale avdelingene og gjerne da også på teamnivå”*. Den ene respondenten i denne gruppen sier videre at DnB NOR ikke trenger å gi de største belønningene, men noe som viser *”at organisasjonen setter pris på det arbeidet som er utført av den enkelte”*. Denne gruppen nevnte også at dagens

belønningssystem er meget urettferdig på grunn av faktorer som ikke vises. På et kontor må alt gjøres, og noen ansatte kan i slike situasjoner bare utføre arbeid som de selv er tjent med. Et argument som går igjen fra respondentene var *”at de mener de blir målt på kroner og salgsstreker og ikke på rådgivning, ivaretagelse av kunder og at de bare blir fulgt opp på dette av leder og ikke noe annet”*.

Likt for begge gruppene er at alle respondentene mente at belønningene som gis ut til den enkelte i stor grad blir ujevnt fordelt. Dette i form av at noen ansatte har stillinger som ikke er like lett å se og det blir dermed ikke fullt så synlig hva folk presterer og gjør. I slike tilfeller er det viktig å balansere det i form av målekriterier på individbasis. Her nevnes det fra respondentene at *”det også kan bli skjevt fordelt ved for eksempel at en ansatt som har fått gode resultater hvert år og som ikke utvikler seg, ikke får den beste bonusen i forhold til en som forbedrer seg i arbeidet”*. Grunnen til slik ”feil” er at de målesystemene som blir tatt i bruk ikke alltid har like lett for å fange opp disse utfordringene på en rettferdig måte. Videre mener begge gruppene at en form for belønningssystem må opprettholdes for at ansatte som er ytre motiverte skal utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte. Grunnen til dette mener de er at *”arbeidsoppgaver, arbeidstid, press, stress og krav til den enkelte arbeidsoppgave gjør det vanskelig å tiltrekke seg de beste folkene i markedet til å utføre utvalgte enkelte oppgaver i banken dersom det ikke blir gitt belønning for endt arbeid”*.

4.3.3 Hvilke måle – og belønningselementer vil gi mest motivasjon

Da jeg stilte respondentene spørsmålet om *”hvilke måle – og belønningselementer tror du vil gi deg mest motivasjon i ditt arbeid?”* var det delte meninger.

Gruppe 1 (fastlønn) mente at belønningssystemene ikke hadde betydning for den innsatsviljen de legger i arbeidet og den attraktiviteten som de føler over arbeider i DnB NOR. Her er det karrieremulighetene og ikke de aktuelle belønningselementene som lå til grunn for å oppnå en høy motivasjon. Grunnen til dette er at de ansatte påvirkes av en indre motivasjonen.

Respondentene i gruppe 2 (fast- og variabel lønn) viser til at de ønsket å *”ha en god fastlønn i bunn og bli målt på prestasjoner på individuelt og teamnivå – samtidig som det burde bli målt på positivitet og innsatsvilje ved å hjelpe andre på avdelingen”*. De argumenterer også for det å jobbe mot et felles resultat og dermed oppnå en teamfølelse. Her ble felles måltall for

avdelingen/teamet sett på som den beste måten å belønne de ansatte. Avdelingen/teamet får da konkrete mål som de jobber sammen for å realisere. Respondentene poengterer videre at *”de får muligheten til å utnytte spisskompetanse i avdelingen. Man drar ”lasset” blir dratt sammen – og kan dele ”premien” sammen”*. Dette gir respondentene i denne gruppen *”samhold, motivasjon og inspirasjon til å jobbe til det beste for banken og for sine kollegaer”*.

Likheten mellom begge gruppen er at ansatte ønsket å arbeide behovsrettet på bredden, og bli målt på lønnsomhet og lojalitet. Hvor viktige faktorer er å pleie og bevare kunden i dette arbeidet. Dette burde i følge de ansatte *”gi mulighet for bonus, samtidig som ansatte burde få en belønning for å hente inn kunder”*. Dette ble for mange ansatte ansett som veldig motiverende, men størst hos dem som hadde en form for en variabel belønningssystem.

4.3.4 Ønske om en mer variabel lønn?

Da dette spørsmålet ble stilt viste det seg at flere av respondentene i gruppe 1 (fastlønn) ønsker å gi fra seg deler av fastlønnen til fordel for en mer variabel lønn. Disse respondentene påpekte at dersom en slik endring skjer *”må lønnen være såpass høy at det er muligheter for å leve av den, slik at den variable belønningen ikke skal drive til konkurranse mellom de ansatte i avdelingene”*. Dette er de bevisst på at de ikke ønsker.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) ønsker også i større grad en høyere variabel lønn. Likevel mener respondentene at *”en slik variabel lønn måtte stiller ulike krav, slik at belønningen blir fordelt likt med hensyn til hvem som har gjort hva”*. Disse kravene bør bestå av tre ulike faktorer. Disse faktorene er: deler av potten burde avhenge av bankens økonomiske resultat, hele potten burde avhenge av bankens økonomiske resultat og størrelsen på bonuspotten burde være helt uavhengig av bankens økonomiske resultat.

4.3.5 Tilfredsheten med dagens belønningssystem

Gruppe 1 (fastlønn) føler at dagens belønningssystem var tilfredsstillende, argumenterer med følgende: *” de følte det blir fordelt på en rettferdig måte”*. Det fremgår videre at det er en del misunnelse internt i de forskjellige kontorene og avdelingene på hvem som gjør hva og på hvilke nivåer de har kommet inn i banken. Respondentene viser til et eksempel på det å være lojal ansatte, der den ansatte har vært lojal mot organisasjonen i mange år, men kommer

dårligere ut lønnsmessig. Grunnen til dette kan blant annet være at banken har ansatt nyutdannede økonomer begynner i banken med høyere årslønn. Gruppe 1 (fastlønn) på sin side legger til grunn at *”det ikke er selve belønningssystemene som er driven i arbeidet de utfører og motivasjonen rundt dem”*. Selv ut i fra disse bemerkningene mener gruppe1 at dagens belønningssystem er rettferdig i forhold til at alle blir belønnet, selv om de ikke har gjort en like stor jobb som resten av gruppen.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) mener *”at belønningssystemene som benyttes er for dårlige, da kriteriene for å oppnå bonus er for høy i forhold til altfor lav fastlønn”*. De mener at de utfører mye arbeid som ikke generer bonus og at de ikke får tilbakemelding på det arbeidet de gjør blir verdsatt. I denne sammenheng kommer det fram *”at det er for dårlige muligheter til å få en lønnsøkning”*. For gruppe 2 (fast- og variabel lønn) virker dette noe urettferdig ved at *”ansatte som viser til høye prestasjoner ikke får den påskjønnelsen som de kanskje kunne ha trengt for å få den motivasjonen som skal til, mens de som under presterer nesten får det samme”*.

For begge gruppene er det likevel viktig å være klar over hvordan de påvirkes av de ulike måle – og belønningselementene. Respondentene som representerte lederne sier at det ikke er lett å gi den enkelte ansatte den belønningen som de føler de har krav på. Hver bonusutbetaling kan medføre forskjellige konsekvenser for både for den ansatte og DnB NOR som helhet. Dersom en ansatt får tildelt en betydelig høyere bonus enn de andre ansatte, grunnet gode prestasjoner eller lignende, kan dette gå utover både samspillet mellom andre medarbeiderne, og kundebehandlingen ved at kunden får påberopt seg produkter som ikke kunden selv er tjent med og selve verdiskapningen av DnB NOR.

4.4 Indre motivasjon

Det neste emnet i intervjuguide var indre motivasjon. På disse spørsmålene var delte meninger om hva hver enkel respondent følte ga dem motivasjon, og om de utførte mer enn det som er forventet av dem.

4.4.1 Motivasjon til arbeid

Da spørsmålet om motivasjon til arbeidet ble stilt var det ulike meninger mellom gruppe 1 og gruppe 2. Gruppe 1 (fastlønn) mente at motivasjonen til det arbeidet respondentene utfører er høy. Grunnen til at de har en høy motivasjon er det å hjelpe til å *"hjelpe kunden til å oppnå det han/hun måtte ønske"*. Denne gruppen har også en høy trivsel på jobb og gruer seg ikke til å gå på jobb selv om det har mye papirarbeid som lå og ventet. Arbeidsmengden kunne til tider være veldig stor, men respondentene så bevisst på lengre perspektiv for å holde motivasjonen oppe. Gruppe 1 (fastlønn) har ansatte med lang ansiennitet, som viser DnB NOR er en attraktiv arbeidsplass. Grunnen til dette er at de *"liker å jobbe der og at de ikke tror at det er grønnere på den andre siden"*.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) mener at deres motivasjon lå midt på tre. Argumentet for dette var at *"de selvfølgelig ønsket å prestere bra og oppnå de målsetningene som er satt, men at motivasjonen til å yte det "lille ekstra" kanskje ikke er så tilstede som den burde være"*. Grunnen til en slik tankemåte var at de ønsket at mer av den faste lønnen skulle bevege seg mer mot en variabel lønn. Argumentet for dette er at *"de hadde sett på dette som mer motiverende for å oppnå enda bedre resultater"*. De føler rett og slett at incentivsystemene er *"for lav til å gi dem den motivasjonen de kunne ha oppnådd dersom organisasjonen hadde fokusert mer på en høyere variabel lønn og en mindre andel fastlønn"*.

Felles for begge gruppene var at selv om det er forskjeller på hvordan de ansatte opplevde motivasjonen til det arbeidet de utførte, mener de at de *"fleste ansatte assosierer seg positivt til DnB NOR eksternt"*. Selv om de motiveres av ulike faktorer er samholdet mellom de ulike avdelingene stort sett bra og at de fleste ansatte kom godt overens med de andre medarbeiderne. Det fremheves at *"ting går i bølgedaler og dermed må de ikke ta en dag av gangen da dette kan virke demotiverende, men heller se ting over en lengre periode da de ansatte i lengden som regel ofte utfører et godt arbeid"*.

På landsbasis viser tidligere undersøkelser i DnB NOR som er foretatt av motivasjon at flertallet av de ansatte anser jobbinnholdet som motiverende dersom det er meningsfullt og interessant. De påpekte videre at DnB NOR ga dem gode muligheter for læring og utvikling, og dette er en viktig faktor som vil gi dem en høyere motivasjon enn hvilken som helst pengebelønning.

4.4.2 Gjør de ansatte mer enn forventet av dem?

Det andre spørsmålet som ble stilt under indre motivasjon var følgende: *"føler du at du gjør mer enn det som er forventet av deg?"*. Her var det delte meninger mellom gruppe 1 og gruppe 2.

Gruppe 1 (fastlønn) beskrev at den ansatte stadig utførte mer enn det som er forventet av dem. I denne gruppen forventes det ikke noe ekstra bonus etter å ha utført arbeid utover det som er forventet. Argumentet for dette at *"den ansatte liker å ha en del å gjøre fordi arbeidsdagen på den måten går fortere og er mer læringsrik"*. Videre utfører de ansatte mer fordi *"arbeidspresset i forhold til antall henvendelser er stor og i den andre enden er det alltid en kunde som venter på å få henvendelsen sin behandlet. Dermed er lojaliteten til å gi kunden en god opplevelse større enn forventningen til egen høyere belønning for arbeidet"*. Disse respondentene la til at det å utføre mer enn det som er forventet av dem ga dem en godhetsfølelse som er en god nok grunn i seg selv til å yte mer enn det som var forventet.

I gruppe 2 (fast- og variabel lønn) kommer det fram fra respondentene at de *"gjør det som var forventet at han/hun skulle gjøre, verken mer eller mindre"*. Grunnen dreier seg om motivasjonen til den enkelte, men de ønsker å satse på å forbedre karrieremuligheter i DnB NOR.

4.5 Ytre motivasjon

Den tredje kategorien av spørsmål omhandlet ytre motivasjon. Her ble det som vist i operasjonaliseringen stilt fire spørsmål som respondentene skulle svare på. Også her var det forskjeller på motivasjonen mellom gruppene.

4.5.1 Ekstraarbeid

Respondentene ble om dette emnet stilt følgende spørsmål: *"responderer du positivt til ekstraarbeid med hensyn til ulike oppgaver?"*. Jevnt over var holdningen positiv til dette. Likevel var det noen som responderte mer positivt til ekstraarbeid enn andre innenfor begge gruppene.

Respondentene i gruppe 1 (fastlønn) var positive til ekstraarbeid, og hjelper andre medarbeidere gjerne. Likevel påpekte denne gruppen at *"dersom ekstraarbeidet i stor grad*

går utover vanlig arbeidstid forventet de overtidsgodtgjørelse etter vanlig regelverk". Flere av respondentene nevnte også at det til en viss grad har blitt en ukultur å hjelpe andre ved at de føler de hjelper for mye med hensyn til hva de får betalt for.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) viste seg positive til ekstraarbeid, men respondentene påpekte at han/hun *"ikke ønsket at ekstraarbeidet skulle gå utover egen arbeidstid"*. Denne gruppen ønsket også i større grad å få en belønning for det arbeidet som ble utført utover det som er forventet av dem.

4.5.2 "Gulrot"

Jeg ønsket også å finne ut om organisasjonen DnB NOR opererte åpent med en såkalt "gulrot" og spørsmålet var følgende: *"opererer organisasjonen bevisst (åpent) med en såkalt "gulrot" til de ansatte for å forsikre om at de ansatte utfører et godt nok arbeid?"*. Her hadde gruppene ganske like meninger. Nesten hver respondent begynte å svare på dette spørsmålet med å si *"DnB NOR er meget forutsigbar i hvordan de belønner de ansatte, så ingenting kommer som en overraskelse"*.

Respondentene forklarer at innad i konsernet er det tett logistikkføring på arbeidsoppgavene til hver enkelt, noe som gjør at den ansatte får betalt for fullført arbeidsoppgave dersom de har forbedret seg. Det blir fortalt at *"det ofte er en konkurranse innad i konsernet med alle bankkontorene i hele landet, med felles måleparametere som ligger til grunn"*. I slike konkurranser blir det målt hvordan hvert kontor leverer resultater i forhold til på forhånd fastsatte måleparametere. Gi kan da oppnå ulike goder. Dette kan i følge respondentene *"være forskjellige mål avhengig av hvilken avdeling de arbeider i, men alle områdene er sammenlignbare fra sted til sted og fra kontor til kontor"*. Her får de ansatte resultat for hvordan de ligger hver måned - og kvartalsvis, men det som er avgjørende for om det blir en bonusutbetaling og hvor stor denne blir er hvordan hver avdeling har gjort det i slutten av hvert år.

Gruppe 1 (fastlønn) mener at "gulrøtter" er å være lojale ovenfor kundene, få tilbakemeldinger og felles sosiale goder for godt utført arbeid. I ulike perioder er det høyere fokus på forskjellige bonuser *"ved at den lokale ledelsen gjør rede for premiering av ulike slag"*. Eksempelvis kan dette være ulike reiser for hele teamet.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) mener at *"organisasjonen er litt for trauste med belønningene og når belønningene kommer var den heller ikke altfor stor"*. Denne gruppen stilte i høyere grad til å stille seg selv spørsmålet *"hva får vi igjen dersom han/hun utfører arbeid utover det som er forventet"*.

4.5.3 Ekstragoder

På spørsmålet om *"ekstragoder blir sett på som forventet av den ansatte etter endt arbeidsoppgave?"* var svarene fra respondentene i begge gruppene relativt like. Forskjellen dreide seg hva de ansatte forventet å få tilbake.

Gruppe 1 (fastlønn) mente at de ikke forventet noen ekstragoder fra DnB NOR etter utført ekstraarbeid. Likevel påpekte respondentene at det er en mulighet for å få en belønning dersom de utfører en jobb som lå utenfor det som måtte kreves i stillingen. De vektlegger at *"organisasjonen er veldig forutsigbar og de har dermed ikke store forventninger utover det som er lovet"*. For denne gruppen var det viktigere at ledelsen så at de hadde utført et godt arbeid og gjort mer enn det som var forventet av dem, i stedet for å få belønning for det. Det å bli sett er viktigere enn belønning for denne gruppen.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) forventet ekstragoder dersom de ansatte utførte arbeid som ikke arbeidsgiver har gitt dem i oppgave å gjøre. Begge respondentene at *"indirekte forventet nok alle ansatte en form for belønning etter utført ekstraarbeid"*.

4.5.4 Teaminnsatsen

Det siste spørsmålet som ble stilt innenfor kategorien ytre motivasjon er spørsmålet om teaminnsats. Spørsmålet var følgende: *"hvordan opplever du at teaminnsatsen er blant de ansatte/medarbeiderne?"*.

Gruppe 1 (fastlønn) mener at deres teaminnsats innad i gruppen og avdelingen er fungerer godt. De mener den gode teaminnsatsen er et resultat av det gode klimaet i avdelingen, og påpekte at *"det er lite konflikter mellom de ansatte og en stor takhøyde"*. De legger også til at de *"er fornøyde med måten de hjelper hverandre på og hvordan kompetansenivået er i forhold til å utfylle arbeidsoppgavene på hvert sitt område"*.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) fortalte at det er stor konkurranse om å være blant de beste, både på landsbasis og lokalt, noe som kunne medføre at ansatte blir mer egosentriske. Dette mente respondentene kan ligge stamme fra den tidligere belønningsstrukturen som DnB NOR nå har valgt å gå bort fra. Denne gruppen mener de *"kan bli flinkere til å jobbe i team, hvor de poengterte at all kompetanse og erfaring som trengs for å oppnå best mulig resultat er tilgjengelig"*. Ved å jobbe i team fremfor individbasis stiller man sterkere.

4.6 Affektiv organisasjonsforpliktelse

Den siste kategorien som respondentene ble stilt spørsmål i var den affektive organisasjonsforpliktelse. I denne kategorien ble det stilt fire spørsmål til respondentene og det var til dels store forskjeller i svarene mellom gruppene.

4.6.1 Organisasjonsforpliktelse

Det første spørsmålet var: *"hvor sterk føler du din organisasjonsforpliktelse er ovenfor organisasjonen?"*. Svarene fra respondentene varierte fra veldig bra til helt greit.

Gruppe 1 (fastlønn) føler at *"de har en meget sterk tilknytning til organisasjonen, og dette er også hovedgrunnen til at mange ansatte har vært i samme organisasjon i mange år og ikke har noen konkrete planer om å bytte arbeidsgiver"*. De har en sterk tilhørighet ved at de føler seg som *"en del av familien"*. Disse respondentene legger også vekt på at DnB NOR er en trygg arbeidsgiver å ha. De la også til at DnB NOR er en profesjonell organisasjon, noe også inntrykket er for utenforstående.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) har også en sterk organisasjonsforpliktelse, men mener denne forpliktelsen har forandret seg i løpet av de siste årene. De poengterer at *"de identifiserer seg i sterkere grad med organisasjonen enn for noen år tilbake"*.

4.6.2 "Det lille ekstra"

På spørsmålet om *"den ansatte følte han/hun hadde det pågangsmotet som skulle til for å gi "det lille ekstra" for at organisasjonen skal lykkes?"* er det også her delte meninger mellom gruppene.

Det ble sagt av respondentene i gruppe 1 (fastlønn) at de har et sterkt pågangsmot til å gi ”det lille ekstra” som måtte til for at DnB NOR skal få gode resultater. De beskriver seg selv som *”meget flittige og arbeidsdyktige i det de foretar seg”*. Videre responderer de positivt til ekstraarbeid for med det å hjelpe organisasjonen til å nå de målene og resultatene som den har satt seg.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) var noe mer negativ til ekstraarbeid, men de er ikke i mot det og argumenterer med at de *”ble drevet av økonomiske belønninger, og nevnte at det gjorde noe med pågangsmotet til å utføre ”det lille ekstra” når slike belønninger ikke er til stede i stor grad som tidligere”*. Likevel er det viktig å presisere at disse ansatte ønsker å prestere i forhold til de målene som er satt, og vil dermed være ajoure med arbeidsoppgavene. På lokalbasis er DnB NOR ganske ”gjennomsiktig” og dermed vil etterslep i forhold til arbeidsoppgaver blir lagt merke til over tid.

Videre kom det fra respondentene fra begge gruppene mener at det alltid vil være noen områder som må jobbes med, og de presiserer *”det er et stort potensial til å hente mer ut av organisasjonen”*. Bedre struktur vil gi en bedre oversikt over arbeidsmengden og arbeidskapasiteten til de ansatte og dermed gjøre det lettere å yte ”det lille ekstra”.

4.6.3 Verdier

Det tredje spørsmålet som ble stilt var: *”er dine verdier lik organisasjonens verdier?”*. Her er svarene relativt entydige. Alle respondentene mener at deres verdier samsvarer organisasjonens, og det ble fremhevet at *”de ansatte er så lojale at de gjør det de blir pålagt”*.

Begge gruppene nevner at organisasjonen har tydelige verdier og visjoner som i stor grad ligger i bunnen når respondentene utførte arbeidet sitt. Hovedmålet til DnB NOR er *”visjonen som går ut på å skape verdier gjennom kunsten av å møte kunden”*. Visjon er viktig for å nå de samme målene og skal oppnås gjennom hjelpsomhet, initiativ og profesjonalitet. Hjelpsomhet ligger i bunnen når det kom til kunden, og hver enkelt ansatt prøver å være til best mulig hjelp for kunden. Til tross for en bevissthet om verdiene fremhever halvparten av respondentene at de ønsker at disse blir gjennomgått oftere enn de har blitt gjort til nå.

4.6.4 Inspirerer

Under spørsmålet om inspirasjon ble det stilt følgende spørsmål: *"på hvilken måte føler du at organisasjonen inspirerer deg til å utføre jobben på best mulig måte?"*. Det er ulike meninger mellom gruppene angående dette spørsmålet.

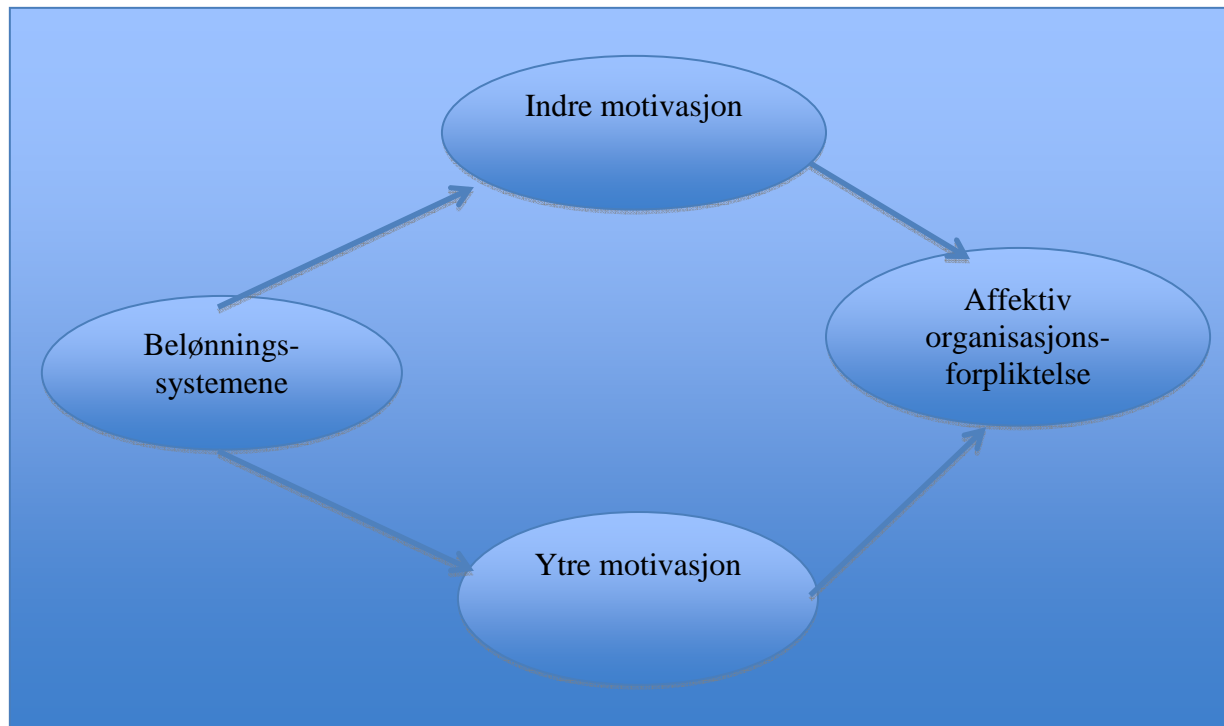
I gruppe 1 (fastlønn) er det enighet om at det som inspirerer dem mest i arbeidet er å *"bli sett og få tilbakemeldinger på arbeidsoppgavene som er blitt gjort, og på eventuelle gode prestasjoner"*. Dette føler respondentene blir gjort på en tilfredsstillende måte ved at lederne har en mål og resultat oppfølging med de ansatte en gang i måneden. Den ansatte kan under disse møtene ta opp eventuelle problemer som han/hun måtte ha. Hos noen av respondentene hadde også ukentlige oppfølginger om hva som er blitt gjort i den aktuelle uken og den videre planen for kommende uke. På disse møtene blir det tatt opp problemstillinger, utfordringer og muligheter. Det at avdelingene er relativt små i forhold til andre på landsbasis, gjør at det lettere for ledere å ha en daglig kontakt med den enkelte ansatt. Denne oppfølgingen verdsetter de ansatte.

I gruppe 2 (fast- og variabel lønn) er det ulike faktorer som inspirerer dem i arbeidet sitt. Respondentene i denne gruppen mener at det er DnB NOR som en helhet og deres målsetninger som inspirerer dem til å utføre arbeidet. De vektlegger også til at *"de blir inspirert og får motivasjon når de prater med andre medarbeidere i gangen"*.

Likt for begge gruppene er at de blir inspirert av målrealisering og få en positiv oppmerksomhet rundt dette.

4. 7 Midlertidig konklusjon

Den midlertidige konklusjon er basert på undersøkelsesmodellen, jfr. figur 6 som viser at de avhengige variablene og de uavhengige variablene påvirker de to gruppene forskjellig. Slik som undersøkelsesmodellen viser vil det belønningssystemet som den enkelte har ha innvirkning på om den ansatte er påvirket av en indre eller ytre motivasjon, og dette har igjen innvirkning på deres affektive organisasjonsforpliktelse.



Figur 7: Undersøkellesmodellen (Laget av forsker selv, godkjent av veileder)

Svarene fra intervjuene viser at gruppe 1 har en fastlønn og dermed en indre motivasjon som driver dem. Denne indre motivasjonen gjør at de har en sterk tilhørighet til DnB NOR, og dermed en høy grad affektiv organisasjonsforpliktelse. Gruppe 2 har en liten andel variabel belønning utover den faste lønnen. Etter det nye belønningssystemet til DnB NOR utgjør denne andelen ikke mer en maksimalt 10 %. I og med at den variable lønnen utgjør en så liten andel av totallønnen er den ytre motivasjonen til gruppen lav (og har ikke betydning for motivasjonen). Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) blir motivert av å prestere bra i konkurransen mellom andre medarbeidere og avdelinger og levere gode resultater. Denne formen for indre motivasjon er sterkere enn den ytre motivasjonen. Dette viser at gruppe 2 (fast- og variabel lønn) har en form for indre motivasjon, men den er betraktelig lavere enn den gruppe 1 (fastlønn) har.


Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) identifiserer seg med verdiene og målene til DnB NOR og har dermed en affektiv organisasjonsforpliktelse, men denne er likevel ikke like stor som for gruppe 1 (fastlønn). Grunnen til dette er at de i liten grad blir ytre motivert og dermed har en mindre form for indre motivasjon som den affektive organisasjonsforpliktelsen blir påvirket av.

5 Drøfting

I dette kapittelet vil funnene fra intervjuene bli drøftet. Kapittelet er delt inn tilsvarende oppbygging i analysekapittelet.

5.1 Belønningssystemene

De ansatte som ble intervjuet i DnB NOR hadde hovedsakelig fastlønn, men 25 % hadde en andel variabel lønn i tillegg til fastlønnen. Denne variable lønnen utgjorde derimot ikke mer enn maksimalt 10 % av den totale lønnen.

Essensen med belønningssystemer er antakelsen om at atferden er avhengig av de konsekvensene den gir. Atferden til medarbeiderne kan styres gjennom å kontrollere konsekvensen (Busch & Vanebo, 2000). DnB NOR bruker blant annet den samme tankegangen som Pavlovs & Skinner som et hjelpemiddel til å stimulere til ønsket atferd. Denne tankegangen innebærer: STIMULI  RESPONS.

Stimuliet i denne sammenheng er alle former for belønning, der et eller flere stimuli vil føre til en bestemt atferd. Ved positive konsekvenser vil sammenhengen mellom S (stimuli) og R (respons) forsterkes. Det fremgår av intervjuene som det blir referert til i analysedelen at de to gruppene påvirkes av ulike stimuli.

Gruppe 1 (fastlønn) hadde en stimuli i form av lojalitet, tillit og tilhørighet ovenfor DnB NOR. Dersom disse kravene ble tilfredsstilt vil responsen være at organisasjonen får affektive (følelsesmessige) organisasjonsforpliktete ansatte. Dersom dette lykkes behøver ikke ledelsen bruke så mye midler på å kontrollere at de ansatte utfører jobben i tide og til en god kvalitet. For ytre motiverte ville det vært behov for en slik kontroll. Respondentene som ble intervjuet i gruppe 1 (fastlønn) hadde en slik forpliktelse ovenfor organisasjonen ut ifra den informasjonen jeg fikk.

Ansatte i gruppe 2 har en liten andel variabel lønn i tillegg til den faste, men selv om denne andelen er liten kan den ha innvirkning på hvordan respondentene opptrer. Stimuli i denne gruppen vil være belønninger i form av tilbakemelding med påfølgende pengebelønninger. Den viktigste faktoren for å utføre arbeidet på best mulig måte er å få en form for pengebelønning. Responsen i denne gruppen er at dersom de ansatte får tilfredsstilt stimuliet

(pengebelønningen) vil de mest sannsynligvis opptre i samsvar med DnB NORs ønsker. Dette gir en større indre motivasjon enn det de ville oppnådd dersom dette stimuliet ikke var tilfredsstilt.

Etter å ha intervjuet de åtte respondentene fremgår det store likheter mellom hvordan ledelsen i DnB NOR belønnet sine ansatte og figuren utledet av Jacobsen & Thorsvik (2007). DnB NOR har valgt ulike belønningsmåter der de bruker både individuelle og kollektive belønninger. De ansatte kan få tildelt en personlig bonus, men det gis ofte belønninger til team som har gjort en kollektiv god innsats og til alle ansatte i hele organisasjonen. Det gis hovedsakelig reelle belønninger ut i fra resultatkriterier. Disse resultatkriteriene krever at den ansatte har utmerket seg på en eksepsjonell måte. Den kollektive bonus utbetalingen til team er likevel den mest brukte.

Det blir brukt både individuelle og kollektive belønninger i DnB NOR. Størrelsen på den variable lønnen utover den faste er blitt redusert med årene.

I arbeidssammenheng er det vanlig at både ytre og indre motivasjon er til stede på samme tid. Et eksempel på en slik situasjon er at en ansatt liker jobben og de tildelte arbeidsoppgaver, men som samtidig ikke har noe i mot en belønning etter endt arbeidsoppgave. Gruppe 1 (fastlønn) har i tillegg til fastlønn mulighet for å oppnå en individuell "bonus" dersom de utførte eksepsjonelle prestasjoner. Men de hadde ingen forventninger om å få en slik utbetaling, da disse blir gitt ut i fra et subjektivt synspunkt hos lederen. Dermed hadde ikke slike belønninger noe påvirkning på motivasjonen til denne gruppen, men de presiserer at slike påskjønnelser er positive ved at ledelsen ser at de har utført arbeid med god kvalitet. De kollektive bonusene som utbetales er likt for alle som tilhører teamet, uavhengig av arbeidsinnsats og arbeidsmengde.

Respondentene i gruppe 2 (fast- og variabel lønn) mente individuelle bonuser virket motiverende. Likevel forstår de at dette kan være vanskelig å gjennomføre da det kan påvirke samholdet i avdelinger dersom bare enkelte får slike bonuser.

DnB NOR har som organisasjon valgt å gå bort fra det belønningssystemet de hadde i 2008. Det var i stor grad bygd opp i en slik form at de som solgte mest volum til kundene også var de som fikk størst belønning. DnB NOR er en stor organisasjon og endringen av

belønningssystemet har gitt positiv innvirkning for kunden i form av at de nå blir tilbudt de rette tjenestene. Begge gruppene mener dagens belønningssystem, der de fokuserer i mye større grad på belønning av team/avdeling er en mer rettferdig måte å belønne de ansatte på. Likevel ønsker ikke gruppe 2 (fast- og variabel lønn) en slik belønningsform.

Kuvaas (2008b) fremhever at arbeid som utføres mellom individer i en gruppe viser til de verdiene og den atferden i organisasjonen som er nødvendig for å lykkes i konkurransemarkedet. Gruppe 1 (fastlønn) foretrekker å jobbe i team og oppnå kollektive belønninger, mens gruppe 2 (fast- og variabel lønn) stilte seg mer negativ til dette da de ønsker individuelle belønninger for godt utført arbeid og ekstraarbeid. Til tross for ulik tilnærming til arbeidet hadde respondentene verdier og målsetninger tilsvarende DnB NORs.

5.2 Indre motivasjon- myk HRM

Kuvaas (2008b) beskriver indre motivasjon som den atferden som utføres på bakgrunn av indre belønninger som gir en tilfredshet og en mening i forhold til de oppgavene som utføres. Den indre motivasjonen viser til den gleden og entusiasme for å utføre tildelte arbeidsoppgaver, samt ta ekstraarbeid dersom det er nødvendig. Dette dreier seg om belønninger den enkelte ansatte selv oppnår i forhold til arbeidet og er en positiv følelse knyttet til innsats eller oppnådde resultater ved arbeidet.

Intervjuene viser at det er ulik grad av indre motivasjon i de to gruppene. Men forskjellene er ikke så radikale da begge gruppene er motiverte av dagens belønningssystem, da muligheten for å oppnå variabel lønn er begrenset i forhold til både individuell og kollektiv belønning. Gruppe 1 (fastlønn) har en høy indre motivasjon i forhold til både arbeidsoppgaver og det å utføre mer enn det som er forventet av dem. Indre motivasjon innebærer å fullføre oppgaver og påta seg ekstraarbeid for at DnB NOR skal nå sine mål. Disse respondentene stilte seg positive til dette. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) har en middels motivasjon til å utføre arbeid. Grunnen til dette er ikke at arbeidsoppgavene ble ansett som lite motiverende eller uinteressante, men fordi de føler at belønningsstrukturen som DnB NOR opererer med i dag har en for lav andel variabel lønn etter deres ønske. Disse ansatte går under klassifiseringen til Kuvaas (2008b) og Deci & Ryan (2002), som innebærer at ansatte med ytre belønning påvirker den indre motivasjonen negativt. Respondentene i gruppe 2 (fast- og variabel lønn) er høyere ytre motivert enn gruppe 1 (fastlønn). Til tross for at de er ytre motivert vil de

utføre arbeidsoppgavene sine fordi de ønsker å få gode resultater og være ajoure. De kan også konkurrere med de andre på avdelingene om å skille seg ut positivt og dermed bli motivert til å utføre oppgavene. Den største forskjellen på gruppe 1 (fastlønn) og gruppe 2 (fast- og variabel lønn) er at gruppe 2 (fast- og variabel lønn) ønsker en form for finansiell belønning etter å ha utført et godt arbeid og ekstraoppgaver, mens gruppe 1 (fastlønn) verdsetter i større grad positive tilbakemeldinger fra lederne og kollektive belønninger til teamet. Denne gruppen påvirkes av den positive følelsen knyttet til innsats eller oppnådde resultater i arbeidet. De ansatte som er motivert av slike faktorer faller under definisjonen om indre motivasjon av Deci & Ryan (2002), der de refererer til atferd som blir gjort ut av glede og engasjement.

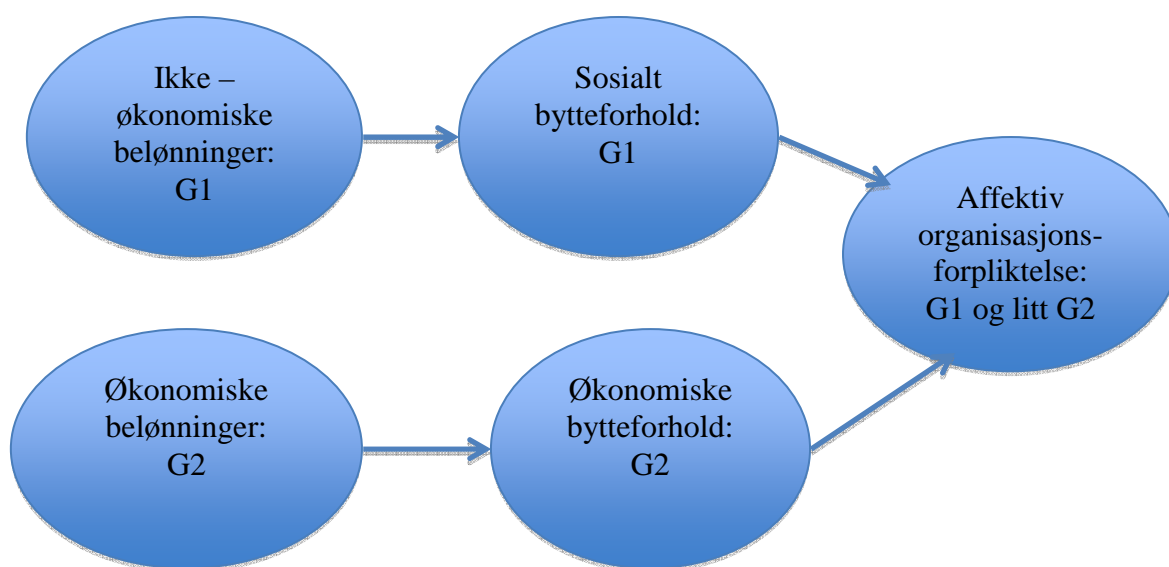
For at ansatte skal være indre motiverte mener Busch & Vanebo (2000) at de ansatte må ha oppfylt kriteriene om atferd. Den ansatte må først finne en aktivering av behovet sitt, for deretter å få en intensjon om atferd. Dersom begge disse behovene er tilfredsstilt vil den ansatte få realisert sin atferd. Ansatte i DnB NOR oppfyller disse kravene i begge gruppene fordi de har interessante og meningsfulle oppgaver når det ses bort i fra de finansielle belønningene. Jacobsen & Thorsvik (1997) sin motivasjonsformel om samspillet mellom enkeltindividet og de andre medarbeiderne for å få en indre motivasjon er tilstede både i gruppe 1 (fastlønn) og i gruppe 2 (fast- og variabel lønn). Ansatte i gruppe 2 (fast- og variabel lønn) ønsker derimot å jobbe mer selvstendig, men de hadde gode relasjoner til de andre medarbeiderne. Det er ulike faktorer som påvirker den ansattes atferd til å bli motivert. Dette vist seg også i gruppe 1 (fastlønn) og gruppe 2 (fast- og variabel lønn). Jacobsen & Thorsviks (1997) tar for seg ulike variabler som er med på å påvirke motivasjonen. Disse er:

Valens	*	Forventning om at	=	Motivasjon
(verdi knyttet til resultatet)		det som utføres vil føre til resultater		

Gruppe 1 (fastlønn) har en sterk valens med hensyn til å utføre arbeidsoppgaver og en tilhørighet til organisasjons verdier og målsetting. Denne gruppen har lave forventninger til økonomiske belønninger, men derimot høye forventninger om å få positive tilbakemeldinger fra sjefen dersom de har utført et godt resultat. Den indre motivasjonen vurderes derfor som høy. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) har en middels positiv valens. Denne gruppen skiller seg fra gruppe 1 (fastlønn) ved at de forventer en økonomisk belønning etter endt arbeid. Deres indre motivasjon reduseres ved at denne gruppen føler seg mest motivert av

økonomiske belønninger. Dermed blir denne gruppen mer ytre motivert, men da de ikke er tilfreds med dagens belønningssystem er ikke motivasjonen optimal.

Med utgangspunkt i Kuvaas modellen har gruppe 1 (fastlønn) ikke en variabel lønn utover det som er avtalt, mens gruppe 2 (fast- og variabel lønn) påvirkes delvis av at de har en andel variabel lønn, dermed en økonomisk belønning. Dette er elementer som kan være med å påvirke den indre motivasjonen til gruppene.



Figur 8: Sosiale og økonomiske bytteforhold (Kuvaas, 2007)

Modellen til Kuvaas viser at de ulike incentivsystemene ikke har en direkte effekt på den ansatte, men en indirekte effekt gjennom indre motivasjon. Årsaken til dette er at ansatte som har en sterk indre motivasjon ikke bryr seg om det er en belønning etter arbeidet, fordi gleden over å utføre arbeidet er høyere. I motsatt tilfelle vil incentivsystemene påvirke den ansatte til å utføre arbeidet på basis av at det er en belønning ved endt arbeid. Ved at en person har en høy indre motivasjon kan dette føre til en sterk grad av affektiv organisasjonsforpliktelse.

Den indre motivasjonen til gruppe 1 (fastlønn) kan kategoriseres i Maslows behovshierarki om sosiale behov. Dette innebærer at den ansatte får dekket behovene i forhold til tilhørighet og lojalitet som kan være med på å styrke den indre motivasjonen. Dette er dermed også oppfylt i McClelland sin teori om behov for tilhørighet (sosiale behov). Dette er også tilstede for gruppe 2 (fast- og variabel lønn), men de har et mindre behov for tilbakemeldinger dersom

det ikke er finansielle bonuser knyttet til dette. Begge gruppene er lojale ovenfor å gjøre det beste for organisasjonen. Det fremgår av intervjuene at begge gruppene mener at den indre motivasjon er positivt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse.

Selv om det er forskjell på hva respondentene motiveres av, om de ansatte er indre eller ytre motiverte er det noen likheter mellom gruppene når det kommer til indre motivasjon. Disse likhetene kan klassifiseres gjennom Herzbergs hygiene – og motivasjonsfaktorer. De fleste respondentene både i gruppe 1 (fastlønn) og gruppe 2 (fast- og variabel lønn) viser til at de største motivasjonsfaktorene er trivselen blant medarbeiderne og det å ha interessante og meningsfulle arbeidsoppgaver, jobbutforming, anerkjennelse og ansvar. Motivasjonen påvirkes ikke da belønningen utgjør en liten andel av totallønnen. De andre faktorene fremheves som viktigst, men motivasjonsfaktorene var noe sterkere i gruppe 1 (fastlønn). Hygienefaktorene er ulike lønnsbetingelser, fysiske arbeidsforhold etc., og kan gi en negativ påvirkning på de ansatte. Disse hygienefaktorene er ikke i like sterk grad til stede i gruppe 1 (fastlønn) da de ansatte i denne gruppen ikke har like stort fokus på slike belønningsfaktorer. De fokuserte på at dersom lønnsbetingelsene skulle endres måtte dette være for å oppnå en høyere fastlønn. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) var mer misfornøyd med lønnsbetingelsene, da respondentene opplever at dagens bonusutbetaling er for lav i forhold til å gi dem motivasjonen til å yte maks.

Alle ansatte har ulike behov som endres over tid. Dermed er det vanskelig å ha et belønningssystem som tilfredsstiller alle disse behovene. Dersom den ansatte har et stort behov for autonomi og selvbestemmelse vil det ha en negativ effekt dersom organisasjonen gir ytre belønninger. Det er viktig at balansegangen mellom behovene som motiverer den ansatte blir ivaretatt. DnB Nor har til en viss grad utformet ulike belønningssystemer for at de ansatte skal føle seg sett og hørt. Dette har de gjort ved at noen ansatte har en andel variabel lønn i tillegg til fastlønnen.

På mange måter er den indre motivasjon en kilde til hvordan viktig atferd utøves i organisasjonen. DnB NOR fokuserer på å skape indre motivasjon på arbeidsplassen. De ansatte i gruppe 1 (fastlønn) er villige til å påta seg ekstraoppgaver uten å ha økonomiske motiver for dette. Dette fører til en høyere effektivitet og en affektiv organisasjonsforpliktelse enn hos de organisasjonene som velger å fokusere på ytre motivasjon.

5.3 Ytre motivasjon- hard HRM

Kuvaas (2008b) beskriver den ytre motivasjonen som en atferd hvor drivkraften for atferden kommer fra ytre belønninger. Respondentene i gruppe 2 (fast- og variabel lønn) er i utgangspunktet ytre motiverte av finansielle belønninger og gode resultater. Da den variable lønnen utgjør en så liten andel av totallønnen kan det likevel ikke sies at denne belønningen fungerer optimalt som en ytre motivasjon. Grunnen til dette er at den variable belønningen ikke kan overstige 10 %. Ansatte med denne motivasjonen drives av gevinsten de vil oppnå etter å ha fullført et godt arbeid. Denne gruppen ønsker å prestere og fremheve seg for å oppnå en høyere bonus, men med dagens belønningssystem til DnB NOR blir dette vanskelig. Dette kan medføre at motivasjonen til den ansatte blir redusert fordi belønningen ikke er slik den ansatte ønsker.

Dersom de økonomiske incentiver utgjør en stor andel av lønnen kan dette stimulere til en "uetisk atferd", da den ansatte ønsker å selge mest mulig for å få gode belønninger. En slik holdning kan bidra til en dårligere kvalitet på tjenesten og dermed få misfornøyde kunder. Den direkte incentiveeffekten har intensjon om å belønne atferd som ellers ikke ville blitt utført. Dette kan eksempelvis bidra til å øke innsatsen for ulike arbeidsoppgaver. Men et entydig fokus på dette kan gi negative effekter. Den felles måloppnåelsen kan lide til fordel for individuell belønning dersom de utgjør en stor andel. Et fokus på å få oppgaven utført hurtigst mulig kan redusere kvalitet, innovasjon og nyskapning. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) sier motivasjonen er grei og at de har en sterk identifisering med DnB NOR. Et sterkt konkurranseinstinkt kan gjøre at den indre motivasjonen blir mer gjeldende. Dette vises gjennom affektive organisasjonsforpliktelsen og samholdet i avdelingen.

Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) skiller seg fra gruppe 1 (fastlønn) ved at de ble motivert av konkurransen i avdelingene og divisjonene om å være den beste. Respondentene i gruppe 2 (fast- og variabel lønn) presiserte at motivasjonen ville vært ytterligere høyere dersom de hadde hatt et belønningssystem med mer variabel lønn enn dagens. En høyere variabel lønn vil motivere dem til å utføre det "lille ekstra" fordi de får vist hva de er gode for. Men dersom de ansatte får en større andel variabel lønn vil de ikke ha den samme økonomiske tryggheten.

Modellen til Busch & Vanebo (2000) om hva som påvirker motivasjonen viser at den ytre motivasjonen påvirker ytelsen og prestasjonen. Dette viser at gruppe 2 (fast- og variabel lønn) kunne fått en større ytre motivasjon dersom de hadde hatt en større andel variabel lønn. Den

ytre motivasjonen kan også påvirkes av den kognitive prosessen ved at de ansatte i DnB NOR prøver å få tilfredsstilt sine behov, dette er også kalt motivasjonsformelen ($\text{valens} * \text{forventning} = \text{motivasjon}$).

Gruppe 1 (fastlønn) påvirkes ikke av den ytre motivasjonen da det er utførelsen av arbeidet, lojalitet og kollektive belønninger som de oppnår sammen i team som er det viktigste for dem. Denne gruppen var også i større grad opptatt av å få tilbakemelding fra lederen enn det gruppe 2 (fast- og variabel lønn) var, fordi denne tilbakemeldingen ble vurdert som en bonus etter endt arbeid.

Ut i fra figuren til Kuvaas (2008) kan respondentene i gruppene bli vurdert ut i fra både objektive og subjektive kriterier ved endt arbeid. Respondentene i gruppe 1 (fastlønn) kan få kollektiv belønning gjennom objektive kriterier ved at DnB NOR tildeler alle ansatte en lik sum dersom konsernet har gjort det bra. Videre kan de få individuelle bonuser gjennom subjektive kriterier dersom lederen velger å gi den enkelte ansatte en finansiell påskjønnelse. Mens på kollektivt nivå kan disse belønningene gis dersom de ansatte som en gruppe har oppnådd gode resultater. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) har muligheten til å få de samme belønningene, men i tillegg har de på grunn av den variable andelen mulighet til å oppnå belønninger etter objektive kriterier på individnivå. Dette kan være belønninger dersom de har gode salgstall. De prestasjonsbaserte kollektive belønningene innebærer at det kan være ”gratispassasjerer” som får de samme belønningene uavhengig av arbeidsinnsatsen. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) mener de individuelle belønningene er mer rettferdige da de tildeles etter arbeidsinnsatsen til hver enkelt.

Den mest brukte belønningsformen er finansiell belønning tildelt etter subjektive- og objektive kriterier på kollektivt nivå. Figur 4 viser hvordan dette fordeler seg for gruppe 1 (fastlønn) og gruppe 2 (fast- og variabel lønn).

	Resultat eller "objektive" kriterier	Subjektive vurderinger av atferd
Individuelt nivå	Gruppe 2	Gruppe 1 og gruppe 2
Kollektivt nivå	Gruppe 1 og Gruppe 2	Gruppe 1 og Gruppe 2

Figur 9: Ulike typer av prestasjonsbasert belønning (Kuvaas, 2008)

Belønningene som tildeles etter objektive kriterier på individuelt nivå til gruppe 2 (fast- og variabel lønn) utgjør en liten andel av totallønnen, da det nye belønningssystemet har gjort at de har en høyere andel fastlønn og dermed redusert mulighet til å opparbeide seg variable utbetalinger. Alle disse formene for belønninger er finansielle beløp, men for belønninger etter subjektive kriterier på kollektivt nivå kan belønningen også være i form av sosiale goder som ulike sosiale arrangementer.

5.4 Affektiv organisasjonsforpliktelse

Affektiv organisasjonsforpliktelse er viktig for DnB NOR fordi dette kan gjøre dem mer suksessfull. Organisasjonsforpliktelsen blir sterkere ved en høy indre motivasjon fordi den kan påvirke et stort spekter av ulike former for organisasjonsatferd. Affektiv organisasjonsforpliktelse beskriver de ansattes følelsesmessige tilknytning, identifikasjon med, og involvering i organisasjonen.

Alle respondentene i gruppe 1 (fastlønn) som viste en høy indre motivasjon hadde også en sterk affektiv organisasjonsforpliktelse. Respondentene i denne gruppen oppfyller kriteriene ved at de har en høy organisasjonsforpliktelse og tilhørighet til DnB NOR. På grunn av denne tilhørigheten ønsker de å forbli i organisasjonen, i samsvar med teorien til Dysvik at det viktigste for dem er å ha en tilhørighet til organisasjonen, få tillit fra de overordnede og dermed får de en sterk lojalitet til DnB NOR. Denne sterke affektive organisasjonsforpliktelsen bidrar til slik det fremgår av intervjuene at de er positive til ekstraarbeid utover det som forlanges av dem. Kaufmann & Kaufmann bekrefter denne sammenhengen i sin teori at en sterk organisasjonsforpliktelse gir positivt utslag til den

ansattes arbeidsinnsats. I og med at denne gruppen har fastlønn som basislønn kan det være lettere for dem å påta seg flere arbeidsoppgaver, da de ikke har det samme arbeidspresset som ansatte med en større andel variabel lønn.

Respondentene i gruppe 2 (fast- og variabel lønn) hadde en høy affektiv organisasjonsforpliktelse. Likevel var den indre motivasjonen lavere enn hos gruppe 1 (fastlønn). I forhold til generell teori hadde det optimale vært om den indre motivasjonen til de ansatte i gruppe 2 (fast- og variabel lønn) hadde vært høyere. Til tross for en andel variabel lønn påvirkes de i liten grad av den ytre belønningen. Dersom den variable lønnen hadde utgjort en større del ville den ytre motivasjonen steget og dermed også den indre motivasjonen i form av at de ville ønsket å prestert mer og påtatt seg ekstraarbeid, dette kunne også ha bidratt til å ha styrket den affektive organisasjonsforpliktelsen. Men det er ikke vanlig for ytre motiverte ansatte å utøve ”spontanatferd” uten å forvente at de skal få en belønning for det. Dette viste seg også i svarene fra gruppe 2 (fast- og variabel lønn).

Begge gruppene fremhever at DnB NOR har et godt arbeidsmiljø, utfordrende arbeidsoppgaver og er en stor organisasjon med ulike karrieremuligheter. Derfor har de en motivasjon til å prøve å oppnå DnB NOR sine verdier og målsettinger. Likevel fremheves det av gruppe 2 (fast- og variabel lønn) at motivasjonen ville vært høyere dersom DnB NOR hadde fokusert mer på variabel lønn. Den affektive organisasjonsforpliktelsen blir ikke nødvendigvis sterkere ved belønninger. Dette har sammenheng med at en hard HRM kan føre til en asymmetri i informasjonen mellom DnB NOR og den ansatte. Den ansatte forteller ikke alt og kan dermed la være å opptre slik organisasjonen ønsker selv om de får belønninger. Det er ikke i alle tilfeller at belønningene styrer den ansatte til å gjøre en god jobb og ha en tilhørighet til organisasjonen. For å være en attraktiv arbeidsgiver både for nye medarbeidere og for medarbeidere med lang ansettelsestid er det derfor viktig at organisasjon har et belønningssystem som består av en blanding av indre og ytre motiverte ansatte. Den ansatte vil mest sannsynlig da sette pris på de belønningene og godene som blir tildelt, og på ingen måte ødelegge organisasjonens mål og verdier. Overraskende belønninger har ikke en effekt på den indre- og ytre motivasjon. Formålet med individuelle belønninger å gi den ansatte incentiver til å yte noe ekstra. Organisasjonen må tilby de rette incentivene for å være en attraktiv arbeidsgiver for nye og gamle ansatte. Dersom organisasjonen har fornøyde ansatte som er tilfreds med incentivene og godene de får tildelt vil dette i større grad hjelpe organisasjonen med å nå fastsatte mål og verdier.

Tidligere undersøkelser som er utført av DnB NOR viser en større grad av forpliktelse til arbeidet og organisasjonen på landsbasis. Intervjuene forsterker denne undersøkelsen og respondentene legger også til at deres organisasjonsforpliktelse styrkes av at de har meningsfulle og interessant arbeidsoppgaver med gode muligheter for å utvikle seg.

Affektiv organisasjonsforpliktelse til gruppene i DnB NOR kan oppsummeres med utgangspunkt i de tre kriteriene som må være oppfylt for at de ansatte har en sterk affektiv organisasjonsforpliktelse. Gruppe 1 (fastlønn) har en sterk tro på og aksept for organisasjonens mål og verdier, en sterk vilje til å utøve betydelig innsats på vegne av organisasjonen og et sterkt ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen. Mens gruppe 2 (fast- og variabel lønn) har middels tro på og aksept for organisasjonens mål og verdier, en middels vilje til å utøve betydelig innsats på vegne av organisasjonen, men et sterkt ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen. De ansatte med fastlønn er mer indre motivert. Dette viser at gruppe 1 (fastlønn) har en sterkere affektiv organisasjonsforpliktelse enn gruppe 2 (fast- og variabel lønn).

6 Konklusjon

For å besvare oppgavens problemstilling som er: *"hvor sterk er den affektive organisasjonsforpliktelsen blant de ansatte i DnB NOR? Og hvordan påvirkes denne av bankens incentiv/belønningssystemer?"*, har jeg intervjuet åtte ansatte i DnB NOR som er lokalisert i Vest – og Aust Agder. For lettere å besvare dette har jeg valgt å se på belønningssystemene til DnB NOR. Resultatene fra intervjuene viser at gruppe 1 har en fastlønn og en sterk indre motivasjon fordi de verdsetter høyere å få tilbakemeldinger fra lederen/sjefen og teamfølelsen enn finansielle belønninger. Den indre motivasjonen gjør at de ansatte har en sterk affektiv organisasjonsforpliktelse, noe som også bekreftes av dem selv i intervjuene som ble foretatt. Ut i fra dette kan man konkludere de ansatte i gruppe 1 som har fastlønn har en sterk indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Videre viser resultatene fra intervjuene av gruppe 2 at de har en liten andel variabel lønn i tillegg til fastlønn. Denne andelen utgjør som tidligere nevnt maksimalt 10 % og har derfor liten påvirkning på deres ytre motivasjon. Denne gruppen blir derimot motivert av lokal/intern konkurranse om å oppnå de beste resultatene og være ajoure med arbeidsoppgavene og fungerer derfor som en indre motivasjon. Men denne formen for indre motivasjon er imidlertid lavere for gruppe 2 (fast- og variabel lønn) enn gruppe 1 (fastlønn). I og med at den ytre motivasjonen ikke fungerer optimalt og den indre motivasjonen er middels har de også en middels affektiv organisasjonsforpliktelse. Dette innebærer at det kan konkluderes med at gruppe 2 som har en liten andel variabel lønn har en redusert ytre motivasjon, men en middels form for indre motivasjon og dermed en middels affektiv organisasjonsforpliktelse.

Videre har oppgaven seks hypoteser om hva som påvirker den indre motivasjon. Resultatene viser følgende:

Hypotese 1. *"Det er en positiv sammenheng mellom fastlønn og indre motivasjon"*. Funnene fra gruppe 1 som hadde fastlønn bekrefter dette. Samtidig viser funnene fra gruppe 2 (fast- og variabel lønn) at de hadde en form for indre motivasjon, der andelen av variable lønnen utgjør en liten del av totallønnen. Det viser ut ifra dette at det er en positiv sammenheng mellom ansatte som har hundre prosent fastlønn og indre motivasjon.

Hypotese 2: ”*det er en negativ sammenheng mellom individuell belønning og indre motivasjon*”. For gruppe 1 (fastlønn) hadde de ansatte ikke forventninger om store belønninger, men fremhevet at det var positivt at de hadde denne muligheten. Siden de ikke hadde store forventninger om en slik belønning blir det dermed også vanskelig å konkludere med om dette har innvirkning på den indre motivasjonen. Derimot vurderes denne belønningen som positivt på den indre motivasjonen da de ønsker å prestere bra og få tilbakemeldinger på arbeidet. Dermed kan denne tilbakemeldingen i form av en individuell belønning anses å være positivt for den indre motivasjonen. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) som i utgangspunktet har en ytre motivasjon ønsker i større grad å få belønninger på individbasis ved endt arbeid. Som det er konkludert med tidligere hadde denne gruppen en form for indre motivasjon og den individuelle belønningen anses som positivt for deres motivasjon. Det viser at det ikke er en negativ sammenheng mellom individuell belønning og indre motivasjon.

Hypotese 3: ”*det er en negativ sammenheng mellom kollektiv belønning og indre motivasjon*”. Gruppe 1 (fastlønn) verdsetter teamfølelsen og positive tilbakemeldinger der alle som har vært involvert i arbeidet for å oppnå resultatet blir belønnet for dette. Denne gruppen synes dette er et mer rettferdig belønningssystem og synes det er positivt for den indre motivasjonen å få en kollektiv påskjønnelse. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) som har en middels form for indre motivasjon mener derimot at belønningene burde være individuelle. Dermed vil kollektive belønninger ikke ha noe innvirkning på deres indre motivasjon. Det er derfor ikke en negativ sammenheng mellom kollektive belønninger og indre motivasjon for de ansatte som har en fast lønn uten variable tillegg.

Hypotese 4: ”*det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse*”. For gruppe 1 (fastlønn) som har en sterk indre motivasjon og ønsker at DnB NOR skal prestere best mulig. Denne gruppen har derfor en sterk affektiv organisasjonsforpliktelse. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) som har en middels form for indre motivasjon identifiserer seg med og arbeider for organisasjonens verdier og målsettinger, men har en lavere affektiv organisasjonsforpliktelse enn gruppe 1 (fastlønn). Dette viser at det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Hypotese 5: ”*det er en negativ sammenheng mellom fastlønn og ytre motivasjon*”. Gruppe 1 (fastlønn) forventer ingen finansiell belønning for endte arbeidsoppgaver og ønsker å ha

fastlønn. Men de fremhever at det er positivt at de har muligheten til å få tildelt belønninger utover den faste lønnen. Denne gruppen som har fastlønn er indre motivert og drives hovedsakelig ikke av finansielle belønninger. For ansatte som kun har en fastlønn vil den ytre motivasjonen ha en positiv effekt ved at de får en tilbakemelding på at de har gjort en god jobb. Den andelen av den variable lønnen som gruppe 2 (fast- og variabel lønn) har utover fastlønnen utgjør en positiv effekt på motivasjonen. De ansatte i denne gruppen mener den variable lønnen kunne utgjort en større del for at de skulle blitt mer motivert. Dette viser at en fastlønn kan ha en negativ effekt på denne gruppen da de motiveres av belønninger. Dermed kan det konkluderes med at fastlønn har en negativ effekt på den ytre motivasjon for ansatte som motiveres av belønninger. Grunnen til dette er at de ønsker en størst mulig variabel lønn.

Hypotese 6: *"det er en negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse"*. I og med at gruppe 1 (fastlønn) ikke er ytre motivert i like stor grad som gruppe 2 (fast- og variabel lønn) har de en sterkere affektiv organisasjonsfølelse. De ansatte ønsker at organisasjonen skal realisere sine mål og verdier. For at dette skal bli gjort er de villig til å påta seg ekstraarbeid uten å forvente en belønning for dette. Selv om de ansatte får finansielle belønninger er dette ikke en garanti for at de opptrer i samsvar med organisasjonens målsetninger og verdier. Det viktigste for gruppe 2 (fast- og variabel lønn) er de finansielle belønningene og dermed kan det være at de ikke alltid opptrer til det beste for organisasjonen DnB NOR. Dette viser at ytre motivasjon ikke har en direkte effekt på den affektive organisasjonsforpliktelsen. Den ytre motivasjonen har dermed en negativ effekt på den affektive organisasjonsforpliktelsen.

I DnB NOR har gruppe 1 (fastlønn) muligheten til å få finansielle belønninger ut ifra objektive kriterier på kollektiv nivå, og subjektive kriterier på både individuelt og kollektiv nivå. Dette innebærer at de har muligheten til å få utbetalt belønninger dersom konsernet har et bedre resultat sammenlignet med foregående år, dersom de ansatte får tildelt bonuser fra lokale ledere eller som en del av et team. Fordelingen av de subjektive belønningene bestemmes lokalt, mens de objektive gis til et likt beløp til alle ansatte i konsernet uavhengig av individuelle prestasjoner. Gruppe 2 (fast- og variabel lønn) har i tillegg til disse belønningene også muligheten til å få finansielle beløp etter objektive kriterier på individuelt nivå. Denne muligheten har de fordi de har en andel variabel lønn.

Resultatene fra intervjuene viser at gruppe 1 (fastlønn) er fornøyd med dagens belønningssystem, mens gruppe 2 (fast- og variabel lønn) var mer fornøyd med det gamle belønningssystemet. Men dersom dagens belønningssystem kunne endres ønsker også gruppe 1 (fastlønn) en andel variabel lønn. Dette kan vurderes som om kombinasjonen av fastlønn og variabel lønn gir en bedre motivasjon og kan dermed bidra til å øke den affektive organisasjonsforpliktelsen.

Avslutningsvis nevnes det at undersøkelsen som er gjennomført i DnB NOR viser at det ikke er store forskjeller mellom de to gruppene, gruppe 1 (fastlønn) og gruppe 2 (fast- og variabel). Det er noen forskjeller mellom hva som motiverer de ansatte, men disse er ikke radikale. Videre er intervjuundersøkelsen foretatt blant et lite utvalg av de ansatte i DnB NOR, dermed har jeg et lite grunnlag å uttale meg om, men resultatene bekreftes delvis gjennom teorien.

Figuren 10 gir en oversikt over konklusjonene til gruppene som er blitt intervjuet.

	Belønningssystem	Indre motivasjon	Ytre motivasjon	Affektiv organisasjonsforpliktelse
Gruppe 1	Fastlønn	Ja	Nei	Ja
Gruppe 2	Fast og variabel lønn	Middels	Ja	Middels

Figur 10: Konklusjonsmodellen (Laget av forsker selv)

6.1 Studiens reliabilitet og validitet

Når man har utført en undersøkelse er det viktig å konkludere hvor sterk reliabiliteten og validiteten er. Dette vil jeg utlede om i avsnittene under.

6.1.1 Reliabilitet

Definisjonen på reliabilitet kan i følge Grønmo (2004) beskrives som *"graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme*

undersøkelsesopplegg”. Det er vanlig å dele inn påliteligheten (reliabiliteten) i to hovedtyper som består av stabilitet og ekvivalens. Her refererer stabiliteten til graden av samsvar mellom de dataene om samme fenomen på ulike tidspunkt, mens ekvivalens er basert på samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt (Grønmo, 2004).

I intervjuene jeg foretok meg valgte jeg å skrive ned informasjonen etter hvert som den ble fortalt. For å forsikre meg om at jeg fikk med all informasjon som var nødvendig for å gi så konkrete svar som mulig, ble det også brukt båndopptaker. Dette var for å øke reliabiliteten i informasjonen som kom inn og dermed også selve undersøkelsen.

Det var i høy grad samsvar mellom dataene om samme fenomen og sammenheng mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt. Ut i fra dette konkluderer jeg med at den informasjonen jeg har fått fra intervjuobjektene er pålitelige (reliable).

6.1.2 Validitet

Når man har utført en kvantitativ undersøkelse (intervju) er det viktig i etterkant å se på hvor gyldige og pålitelige de resultatene som forsker har fått inn er. Denne måten for å se hvor gode de konklusjonene vi har trukket er går under de metodiske valgene som er gjort i punkt 3.7.

Selv i en kvalitativ undersøkelse er det viktig å underkaste en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og dermed også til å stole på (Jacobsen, 2005). Det er viktig i slike sammenhenger å vite at når man drøfter gyldigheten og påliteligheten i kvalitative undersøkelser betyr ikke det i følge Jacobsen (2005) at man underkaster en kvalitativ logikk. Det betyr bare at vi velger å forsøke å forholde oss kritisk til kvaliteten på de data vi har samlet inn. Det handler i all hovedsak om den interne – og eksterne gyldigheten og om de er pålitelige.

Den interne gyldigheten går på om resultatene som er kommet inn gjennom intervjuene oppfattes som riktige. I følge Grønmo (2004) viser validiteten til datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Den kan videre forklares med hvorvidt eksperimentet i seg selv er gjennomført på en tilfredsstillende måte, slik at konklusjonen om årsakssammenheng er gyldig under de kontrollerte undersøkelsesbetingelsene (Grønmo, 2004). Definisjonen på ”tilfredsstillende måte” vil være om forsker har intervjuet personene

med den rette kompetanse, alder, kjønn etc. for å få best mulig svar på forskningsspørsmålet eller burde forsker hatt flere kontrollvariabler som kunne gitt bedre svar. Det vanlige spørsmålet for å se om man har en intern gyldighet er å spørre seg selv om man har fått svar på det man ønsker å få svar på.

Slike spørsmål som jeg nevner i foregående avsnitt er viktig for forsker å ha med når han/hun skal gi svar på hvor god konklusjonen er. Jeg opplevde gjennom mine svar autentisitet, som viser til at funnene jeg fant ut virker sanne og realistiske for dem det angår og kan ofte beskrives som "face validity" (Grønmo, 2004).

Alle åtte intervjuobjektene som jeg fikk lov å intervju i Aust – og Vest Agder regionen så jeg på som gode representanter for de kategoriene jeg ønsket å finne mer ut om. Jeg hadde til dels fått lov til å være med i utvelgelsen av informantene, hvor jeg valgte de personene som best kunne besvare min problemstilling og dermed også hypotesene. De var alle meget erfarne innenfor sine fagfelt. Settingen for intervjuene fant sted i deres respektive kontorer, noe som gjorde at forstyrrelser fra andre medarbeidere med hensyn til innspill eller bråk ikke var tilstede. På slutten av intervjuet var det også mulighet for åpne kommentarer dersom informanten følte at han/hun satt på informasjon som ikke var kommet fram under intervjuet. Slike kommentarer fra informantene ble i liten grad brukt.

I en slik undersøkelsesprosess som jeg valgte å foreta meg ble det observert mange flere variabler som forsker ikke hadde hatt mulighet til å få frem ved en kvantitativ undersøkelse. Det var derfor ikke nødvendig med flere kontrollvariabler enn de jeg foretok meg.

Intervjuguiden var utarbeidet i stor grad etter tidligere nevnte spørsmål av Kuvaas & Dysvik (In. press) og av forsker selv etter godkjenning av veileder. En slik intervjuguide kan på mange måter ligne på et kvantitativ design. Ved å stille spørsmål som tidligere er blitt brukt i annen forskning og som er konsise gir det en høyere validitet. Det er viktig å presisere at alle spørsmålene som ble stilt var lette å forstå, og man trengte ikke mye forkunnskap for å svare på best mulig måte. Likevel så jeg at det var enkelte respondenter som hadde større forståelse enn andre på dagens belønningsstruktur i DnB NOR.

Ut i fra foregående funn, vil jeg si at undersøkelsen min hadde både høy intern og ekstern gyldighet.

6.2 Videre forskning

Etter hvert som jeg har arbeidet med oppgaven ser jeg i stor grad at indre – og ytre motivasjon er noe som opptar både det enkelte mennesket og organisasjoner. Det er blitt gjort en del studier i ulike organisasjoner og med ulike variabler. Likevel ser jeg at den affektive organisasjonsforpliktelse ikke er særlig utbredt som tema innenfor studiene som tar for seg temaene indre – og ytre motivasjon. Ettersom jeg har opparbeidet meg en del kunnskap om den affektive organisasjonsforpliktelsen og hvordan denne oppstår ser jeg det som et meget interessant tema som flere burde utføre studier på. En slik avhengig variabel kan i stor grad forklare hvorfor mennesker handler og påvirkes av ulike faktorer slik de gjør.

Dersom jeg skulle fått lov til å utføre en slik studie igjen ville jeg hatt de samme kategoriene av variabler. I tillegg til kvalitativ undersøkelse ville jeg også ha utført en kvantitativ undersøkelse, som bedre kunne forklart effekten av slike belønningssystemer. Dette var ikke mulig i min studie av årsak som DnB NOR grunnet internt regelverk satt begrensning for.

I en slik kvantitativ studie har man også mulighet til å se om det er forskjeller i de ulike avdelingene på landsbasis, noe jeg hadde sett på som meget interessant å utrede. Avdelingene kan henholdsvis være PM (personmarkedet), BM (bedriftsmarkedet) og IS (investeringssenteret).

Jeg ville i all hovedsak ha utarbeidet både en kvalitativ og en kvantitativ undersøkelse dersom jeg hadde fått muligheten til å utføre enda en studie og i tillegg trekke inn flere enheter og sammenligne grupper med større forskjeller i belønningssystemene. Dette for både å generalisere funnene til en hel populasjon, men også for å få et bedre bilde på hva den enkelte motiveres av.

7 Kilder

- Arrowsmith, J., Nicholaisen, H., Bechter, B. & Nonell, R. (2010). The management of variable pay in European banking. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2716-2740.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjons ledelse* (bind 4). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Bryman, A., Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for windows*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Busch, T. & Vanebo, J.O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (bind 4). Otta: Universitetsforlaget.
- Christpohersen, K. H. (2004). *Databehandling og statistisk analyse med SPSS* (2. utgave). Oslo: Unipubforlag.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. USA: The University of Rochester Press.
- DnBNOR. (2010). *Fakta om DnB NOR*. fra <https://www.dnbnor.no/om-oss/fakta-om-konsernet.html>
- Dyne, L. V. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra- role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Dysvik, A. (2010). *Hvorfor ikke gjøre mer av det vi vet virker?*. fra <http://nhvf.no/presentasjoner/dysvik.pdf>
- Dysvik, A. (2010). *Strategisk prosessenking og medarbeiderskap i praksis*. fra http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/kvalitetskommuner/foredrag/Kvalitet_paa_tjenester_og_okt_naervaer_utdrag_fra_Dysvik.pdf
- Farbrot, A. (2006). *Fastlønn fremfor bonus*. fra <http://magma.no/?nid=184497>
- Farbrot, A. (2008). *Veien til superinnsats*. Handelshøyskolen BI.
- Fog, J. (1994). *Med samtale som utgangspunkt*. København: Akademiske Forlag A/S.
- Fuster, A. & Meier, S. (2010). Another Hidden Cost of Incentives: The Detrimental Effect on Norm Enforcement. *Management Science*, 56(1), 57-70.
- Gagne, M. & Deci, E. (2005). Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gerhart, B., Rynes, S. L. & Fulmer, I. S. (2009). Pay and Performance: individuals, Groups, and Executives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 251-315.

Ghauri, P. & Grønhaug, A. (2002). *Research methods in business studies* (bind 2). London: Financial Times Prentice Hall.

Gripsrud, G. & Olsson, U.H. (2000). *Markedsanalyse* (bind 2). Kristiansand: HøyskoleForlaget.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Design*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Hansen - Buaer, H. & Gnagdal, J. (2008). *En undersøkelse viser...* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1986). *Metodevalg og metodebruk*. Otta: Tano AS.

Holter, H & Kalleberg, R. (1982). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Drammen: Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer* (2. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D. I. (2003). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (bind 2). Kristiansand: HøyskoleForlaget.

Jacobsen, D.I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: HøyskoleForlaget.

Jacobsen, D. i. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (bind 3). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer* (bind 2). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utgave). Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Knudsen, K. & Ryen, A. (2005). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Kuvaas, B. (2003). Employee ownership and affective organizational commitment: employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash, *Scandinavian Journal of Management*, 19, 193-212.

Kuvaas, B. (2005). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma*, 3.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365-385.

Kuvaas, B. (2007). Evidens om jobbholdninger, jobbmotivasjon og jobbeffektivitet: implikasjoner for HR. *Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI*.

Kuvaas, B. (2008a). Hvordan kan HR føre til organisatoriske resultater? *Handelshøyskolen BI*.

Kuvaas, B. (2008b). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Løvås, G.G. (2005). *Statistikk for Universiteter og Høgskoler* (bind 2). Oslo: Universitetsforlaget.

Magma (2011). *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, Kunnskapsledelse* (Årgang 14). Oslo: Fagbokforlaget.

Malterud, K. (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Aurskog: Tano Aschehoug.

Meyer, J.P., Allen, N.J., (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). *The measurement of Organizational Commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser* (bind 3). Oslo: Universitetsforlaget.

Peng, M. W. (2009). *Global Strategic Management* (bind 2). Canada: South-Western Cengage Learning.

Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser* (utgave 4). Otta: Tano Aschehoug.

Vilhelmsen, A. (2006). *Lønn eller belønning*. fra http://www.utdanningsnytt.no/templates/udf20_11761.aspx?mode=print

Penley, L.E., Gould, S. (1988). *Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations*, Journal of organizational behavior, 9, 43-59.

Zahl - Begnum, O. H. & Begnum, S. (1992). *Arbeids - og organisasjons psykologi*. Bærum: NSK Forlaget.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreskjema

Ettersom jeg valgte å utføre en kvalitativ spørreundersøkelse av åtte ansatte ved Aust – og Vest Agder regionen, valgte jeg å stille spørsmålene som vist under. Jeg begynte intervjuet med å introdusere meg og si litt om valg av oppgave, bakgrunnen og hva som var formålet med å utføre slike intervjuer.

De ble stilt ulike spørsmål fra de fire forskjellige hovedkategoriene som er nevnt tidligere, hvor respondentene kunne svare åpent på hva de mente om de forskjellige temaene. Ved å få svar på disse spørsmålene kunne jeg se om mine antakelser var i tråd med de svarene jeg fikk inn.

Spørsmålene under ble stilt både medarbeiderne, hvor jeg valgte å ta med noen flere spørsmål til lederne (sjefene) jeg intervjuet. Grunnen var til dette var at de trolig hadde noe mer informasjon å komme med når det gjaldt enkelte spørsmål. Disse vil bli lagt ved slutten av spørsmålene under.

Åpningsspørsmål:

1. Fortell om deg selv.

- Alder,
- Stilling,
- År i banken
- Erfaring i banken

Belønningssystemer:

1. Hva slags incentiver har du? Og hvordan oppfatter du disse? (motiverende eller ikke)
2. Hva føler du er det mest positive med dagens belønningssystem?
3. Hva er de største svakhetene med dagens belønningssystem?
4. Hvilke måle – og belønningselementer tror du vil gi deg mest motivasjon i ditt arbeid?
5. Ca. hvor mye prosent av din bruttolønn er:

- Fastlønn
- Individuell belønning
- Kollektiv belønning

Og hva ser du som mest motiverende av disse valgene? Hvorfor?

6. Ville du ha ønsket at lønnen skal variere mot en mer variabel lønn?
7. Hvor tilfreds er du med dagens belønningssystem?
8. Oppfattes systemene som rettferdige og motiverende for deg? Dersom ikke, hvorfor?

Ytterligere spørsmål som ble stilt lederne (sjefene):

9. Hva er den mest brukte incentivordningen i deres bedrift og hvordan fungerer denne per dags dato?
10. Er det forskjell på alder, ansiennitet, kjønn, avdeling etc. på utbetaling av belønning?
11. Hvor tilfreds er de ansatte med dagens belønningssystem?
12. Blir belønning foretatt på ulike nivåer i de ulike avdelingene? Og dersom, på hvilken måte?

Indre motivasjon:

1. Hvordan opplever du at din motivasjonen er til arbeidet du utfører?
2. Føler du at du gjør mer enn det som er forventet av deg? Selv om du vet at de ikke blir en høyere belønning på slutten av endt arbeid?

Ytre motivasjon:

1. Responderer du positivt til ekstraarbeid med hensyn til ulike oppgaver? Eller forventer du ekstra betalt for arbeid som ikke er forventet av deg?
2. Opererer organisasjonen bevisst (åpent) med en såkalt "gulrot" til de ansatte for å forsikre om at dere utfører et godt nok arbeid?
3. Blir ekstragoder sett på som forventet av deg etter endt arbeidsoppgave?
4. Hvordan opplever du teaminnsatsen er blant medarbeiderne?

Affektiv organisasjonsforpliktelse:

1. Hvor sterk føler er din organisasjonsforpliktelse er:
 - Har de sterk tilhørighet til bedriften
 - Blir de sett? Og føler seg som "en del av familien"
2. Føler du at du har det pågangsmotet som skal til for å gi det "lille ekstra" for at bedriften skal lykkes?
3. Er verdiene dine lik organisasjonens verdier?

4. På hvilken måte føler du at organisasjon inspirerer de ansatte til å utføre jobben på best mulig måte?